Puterea obișnuinței

De ce facem ceea ce facem în viață și în afaceri

PUBLICA

CHARLES DUHIGG

Puterea obișnuinței

De ce facem ceea ce facem în viață și în afaceri

PUBLICA

Traducere din engleză de **Dan Crăciun**

CHARLES DUHIGG

Cuprins

Prolog
Cum se tratează deprinderile

Ea era participanta preferată a savanților.

Conform dosarului său, Lisa Allen avea 34 de ani, începuse să fumeze și să bea la șaisprezece ani și, în cea mai mare parte din viața ei, avusese de luptat cu obezitatea. La un moment dat, pe când avea cam 25 de ani, agențiile de recuperare a creanțelor o vânau pentru returnarea unei datorii de 10 000 de dolari. Un vechi CV menționa că jobul pe care-l păstrase cel mai mult timp durase mai puțin de un an.

Și totuși, în acea zi, femeia din fața cercetătorilor era zveltă și plină de energie, picioarele sale etalând musculatura elastică a unei alergătoare. Arăta cu zece ani mai tânără decât în fotografiile din dosarul ei și lăsa impresia că putea să întreacă în exerciții de rezistență fizică pe oricare dintre cei de față. Conform ultimelor rapoarte din dosarul său, Lisa nu avea nicio datorie importantă, nu bea și lucra de 39 de luni la o firmă de design.

— Când ai fumat ultima țigară? întreabă unul dintre medici, începând să parcurgă lista de întrebări la care Lisa răspunde de fiecare dată când vine la acest laborator de lângă Bethesda, Maryland.

— Acum aproape patru ani, spune ea, și de atunci am slăbit 30 de kilograme și am alergat un maraton.

Între timp, a început un program de master și și-a cumpărat o casă. A fost o perioadă plină de evenimente.

Printre savanții din încăpere se numărau neurologi, psihologi, geneticieni și un sociolog. În decursul ultimilor trei ani, finanțați de National Institutes of Health, au descusut-o și au îmboldit-o pe Lisa, alături de peste douăzeci de alți foști fumători, mâncăcioși cronici, alcoolici, indivizi obsedați de cumpărături și oameni cu alte deprinderi distructive. Toți participanții aveau ceva în comun: își refăcuseră viața în intervale de timp relativ scurte. Cercetătorii doreau să înțeleagă cum au făcut. Prin urmare, au măsurat semnele vitale ale subiecților, au instalat camere video în casele lor ca să le urmărească rutinele cotidiene, le-au extras mostre de ADN și, cu ajutorul unor tehnologii care le permiteau să scruteze în timp real interiorul craniilor omenești, au supravegheat cum se scurgeau în creierul lor sângele și impulsurile electrice în timp ce erau expuși unor tentații, precum o țigară sau o masă copioasă. Scopul cercetătorilor era să explice modul în care funcționează deprinderile la nivel neurologic – și de ce era nevoie pentru a le face să se modifice.[1]

— Știu că ai mai spus povestea asta de peste zece ori, i-a zis doctorul Lisei, dar unii dintre colegii mei n-au auzit-o decât în relatări indirecte. Ești amabilă să descrii încă o dată cum ai renunțat la țigări?

— Sigur, a spus Lisa. A început la Cairo.

Le-a explicat că se hotărâse în mare grabă să plece în vacanță. Cu câteva luni în urmă, soțul ei s-a întors de la serviciu și i-a spus că o părăsește fiindcă era îndrăgostit de altă femeie. Lisei i-a luat câtva timp să proceseze trădarea lui și să asimileze faptul că realmente urma să divorțeze. A fost o perioadă de mare tristețe, apoi o perioadă în care l-a spionat obsesiv, urmărind-o pe noua lui iubită prin oraș, sunând-o la telefon după miezul nopții și închizând apoi telefonul. A urmat seara în care a venit acasă la ea, beată, bătând furibund la ușa femeii și urlând că avea să-i dea foc la casă.

— N-au fost niște momente prea fericite pentru mine, a spus Lisa. Întotdeauna îmi dorisem să văd piramidele, iar pe cardul meu de credit mai aveam ceva bani, așa că...

În prima ei dimineață la Cairo, pe Lisa au trezit-o în zori chemările la rugăciune care se făceau auzite dintr-o moschee din apropiere. În camera ei de hotel era întuneric beznă. Pe jumătate oarbă și năucită din cauza diferenței de fus orar, a întins mâna după o țigară.

Era atât de dezorientată, încât nu și-a dat seama - până când a simțit miros de plastic ars - că încerca să aprindă un pix, nu un Marlboro. Își petrecuse ultimele patru luni plângând, mâncând pe rupte și simțindu-se rușinată, neajutorată, deprimată și furioasă, toate deodată. Întinsă pe pat, a avut o cădere nervoasă.

— Era ca un val de tristețe, a spus ea. Aveam senzația că tot ceea ce-mi dorisem s-a spulberat. Nu mai puteam nici măcar să fumez ca lumea.

Apoi am început să mă gândesc la fostul meu soț, la cât de greu îmi va fi să-mi găsesc alt job după ce mă voi întoarce, la cât de mult aveam să-l urăsc și la cât de nesănătoasă m-am simțit tot timpul. M-am ridicat și am răsturnat din greșeală o carafă cu apă, care s-a spart pe podea, și am început să plâng și mai tare. Mă simțeam disperată, ca și cum trebuia să schimb ceva, măcar un singur lucru pe care să-l pot avea sub control.

A făcut un duș și a ieșit din hotel. În timp ce străbătea într-un taxi străzile pline de hârtoape din Cairo, ieșind apoi pe drumurile prăfuite care duceau spre Sfinx, piramidele din Giza și vastul, nesfârșitul deșert din jurul lor, preț de o clipă, nu și-a mai plâns de milă. I-a trecut prin minte că avea nevoie de un țel în viață. Ceva spre care să se îndrepte.

Așa că s-a hotărât, pe când mergea cu taxiul, că trebuie să revină în Egipt și să străbată deșertul.

Lisa știa că era o idee trăsnită. Nu era în formă, era supraponderală și nu avea mai nimic la bancă. Nu știa cum se numește deșertul pe care-l privea și nici dacă o astfel de călătorie era posibilă. Nimic din toate astea nu conta, totuși. Avea nevoie de ceva pe care să își fixeze atenția. Lisa a hotărât să-și acorde un an pentru pregătire. Și ca să supraviețuiască unei astfel de expediții, era sigură că va trebui să facă sacrificii.

În primul rând, trebuia să renunțe la fumat.

Când Lisa a străbătut, în sfârșit, deșertul peste unsprezece luni – într-o excursie motorizată, cu aer condiționat, împreună cu alți șase călători – caravana transporta atâta apă, hrană, corturi, hărți, GPS și comunicații radio încât a renunța la un cartuș de țigări n-ar fi făcut o mare diferență.

Dar în taxi, Lisa nu știa acest lucru. Iar pentru savanții din laborator, detaliile călătoriei sale nu erau relevante. Din motive pe care abia începeau să le înțeleagă, acea minusculă schimbare de percepție a Lisei din acea zi de la Cairo – convingerea că *trebuia* să renunțe la fumat ca să-și atingă scopul – a declanșat o serie de schimbări care, în cele din urmă, aveau să se manifeste în fiecare componentă a vieții sale. În următoarele șase luni, a schimbat fumatul cu joggingul, ceea ce, la rândul său, a modificat modul în care mânca, lucra, dormea, economisea bani, își programa zilele de lucru și așa mai departe. A început să participe la curse de semimaraton, pe urmă a alergat un maraton, s-a întors la școală, și-a cumpărat o casă și s-a logodit. În cele din urmă, a fost recrutată în programul de cercetare al oamenilor de știință și, când aceștia au început să examineze imaginile scanate din creierul Lisei, au văzut ceva remarcabil: un set de tipare neurologice – vechile ei deprinderi – fuseseră eclipsate de niște tipare noi. Ei încă puteau să observe activitatea neurală a fostelor sale deprinderi, dar acele impulsuri erau

marginalizate de noi dorințe. Odată cu deprinderile Lisei, s-a modificat și creierul său.

Savanții erau convinși că nu călătoria ei la Cairo fusese cauza schimbării, după cum n-au fost nici divorțul sau străbaterea deșertului. A fost faptul că, la început, Lisa s-a concentrat asupra schimbării unei singure deprinderi - fumatul. Toți participanții la acel studiu trecuseră printr-un proces asemănător. Concentrându-se asupra unui singur model comportamental - ceea ce se numește „deprindere fundamentală" -, Lisa a învățat singură cum să-și reprogrameze, totodată, și alte rutine din viața ei.

Nu numai indivizii sunt capabili de asemenea schimbări. Când companiile se concentrează asupra modificării deprinderilor, întregi organizații se pot transforma. Firme precum Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa și Target și-au însușit această idee percutantă, urmărind să influențeze desfășurarea muncii, modul în care comunică angajații și - fără ca masele de consumatori să-și dea seama - modul în care oamenii fac cumpărături.

— Vreau să-ți arăt una dintre cele mai recente scanări ale creierului tău, i-a spus Lisei un cercetător, când examinarea ei se apropia de sfârșit.

El a afișat pe monitorul unui computer o fotografie care prezenta imagini din capul ei.

— Când vezi ceva de mâncare, aceste regiuni - a spus arătând o zonă situată undeva aproape de centrul creierului său - care sunt asociate cu lăcomia și foamea, sunt încă active. Creierul tău produce încă poftele care te-au făcut să mănânci excesiv.

Totuși, există o nouă activitate în această zonă - a spus arătând o regiune foarte apropiată de frunte - de unde credem că se inițiază inhibiția comportamentală și autodisciplina. Acea

activitate a devenit mai pronunțată de fiecare dată când ai venit pe la noi.

Lisa era participanta favorită a savanților deoarece scanările creierului său erau atât de convingătoare, atât de utile pentru întocmirea unei hărți a zonelor în care modelele comportamentale - deprinderile - rezidă în mințile noastre.

— Tu ne ajuți să înțelegem cum o decizie devine un comportament automat, i-a spus doctorul.

Toți cei aflați în acel laborator aveau sentimentul că erau la numai un pas de ceva important. Și erau.



Când v-ați trezit de dimineață, care a fost primul lucru pe care l-ați făcut? Ați intrat la duș, v-ați verificat e-mailul sau ați înfulecat o gogoașă în bucătărie? V-ați spălat pe dinți înainte sau după ce v-ați șters cu prosopul după duș? V-ați legat șiretul mai întâi la piciorul stâng sau la cel drept? Ce le-ați spus copiilor înainte de-a ieși pe ușă? Ce traseu ați urmat până la serviciu? Când ați ajuns la birou, v-ați ocupat de e-mail, ați flecărit cu un coleg sau v-ați apucat de îndată să scrieți un memoriu? La prânz, un hamburger sau o salată? Când v-ați întors acasă, v-ați pus pantofii de sport și ați ieșit să alergați sau v-ați turnat ceva de băut și ați luat cina în fața televizorului?

„În măsura în care are o formă definită, întreaga noastră viață nu este decât o grămadă de obișnuințe"[2], scria William James în 1892. Majoritatea alegerilor noastre din fiecare zi pot să ne dea senzația că sunt rezultatele unui proces decizional bine gândit, dar nu sunt. Ele sunt deprinderi. Și chiar dacă fiecare obișnuință izolată înseamnă relativ puțin, cu timpul felurile de mâncare pe care le comandăm, ce le spunem copiilor în fiecare seară, dacă economisim sau cheltuim, cât de des facem

exerciții fizice și modul în care ne organizăm gândurile și rutinele de la serviciu au un impact enorm asupra sănătății, productivității, securității financiare și asupra fericirii noastre. Un articol publicat în 2006 de către un cercetător de la Duke University a constatat că mai bine de 40% dintre acțiunile efectuate zilnic de oameni nu erau, în realitate, decizii, ci deprinderi.[3]

Ca nenumărați alții, de la Aristotel până la Oprah, William James și-a petrecut o mare parte din viață încercând să înțeleagă de ce există deprinderile. Dar numai în ultimii 20 de ani, savanții și specialiștii în marketing au început să înțeleagă realmente cum *funcționează* deprinderile – și, mai important, cum se modifică ele.

Această carte cuprinde trei părți. Prima secțiune are în centrul atenției modul în care se nasc deprinderile în viețile noastre individuale. Explorează neurologia formării obișnuințelor, arătând cum să ne formăm deprinderi noi și cum să le schimbăm pe cele vechi, precum și metodele, de exemplu, folosite de un specialist în publicitate ca să transforme spălatul pe dinți dintr-o practică obscură într-o obsesie națională. Ne arată cum compania Procter & Gamble a transformat un spray numit Febreze într-o afacere de un miliard de dolari, profitând de nevoile habituale ale consumatorilor, cum Alcoolicii Anonimi reformează vieți atacând deprinderile în miezul dependenței și cum antrenorul Tony Dungy a schimbat soarta celei mai slabe echipe din National Football League, punând în centrul atenției reacțiile automate ale jucătorilor săi față de niște indicii subtile din teren.

Partea a doua examinează obiceiurile companiilor și organizațiilor de succes. Prezintă în detaliu cum un director executiv, pe nume Paul O'Neill – înainte de a ajunge secretarul trezoreriei – a făcut dintr-un producător de aluminiu aflat în dificultate marele performer al indicelui Dow Jones, concentrându-se asupra unei singure deprinderi fundamentale, și cum

Starbucks a transformat un ins care nu a terminat liceul într-un manager de frunte, formându-i treptat deprinderi menite să-i întărească puterea voinței. Descrie motivele pentru care și cei mai talentați chirurgi pot face greşeli catastrofale, atunci când obișnuințele dintr-un spital o iau razna.

Partea a treia cercetează obiceiurile societății. Relatează cum Martin Luther King Jr. şi mişcarea pentru drepturi civile au reușit, parțial, schimbând deprinderile sociale înrădăcinate în Montgomery, Alabama – și de ce un accent asemănător l-a ajutat pe un tânăr pastor, pe nume Rick Warren, să construiască cea mai mare biserică din Saddleback Valley, California. În sfârşit, explorează o serie de probleme etice spinoase, precum dacă un ucigaş din Marea Britanie ar trebui eliberat cu condiția să poată dovedi convingător că deprinderile sale l-au făcut să ucidă.

Fiecare capitol gravitează în jurul unui argument central: deprinderile pot fi schimbate, dacă înțelegem cum funcționează.

Această carte se bazează pe sute de studii ştiințifice, pe interviuri cu peste trei sute de savanți şi directori executivi, precum şi pe cercetările efectuate de zeci de companii. (Pentru un index al resurselor bibliografice, sunteți rugați să consultați secțiunea de note din carte și http://thepowerofhabit.com.) Cartea se axează pe deprinderi aşa cum sunt definite din punct de vedere tehnic: alegerile pe care cu toții le facem în mod deliberat la un moment dat, după care încetăm să ne mai gândim la ele, dar continuăm să facem aceleași lucruri, de multe ori în fiecare zi. La un moment dat, cu toții am decis conştient cât de mult să mâncăm și pe ce să ne axăm când mergem la serviciu, cât de des să bem ceva sau când să facem jogging. Ulterior, am încetat să mai alegem, iar comportamentul a devenit automat. Este o consecință naturală a mecanismelor noastre neurologice. Și înțelegând ceea ce se petrece, puteți să

reconstruiți acele tipare comportamentale oricum veți alege să o faceți.



Știința deprinderilor a început să mă preocupe în urmă cu opt ani, pe când eram reporter la Bagdad. Urmărind cum acționează, mi-am dat seama că armata Statelor Unite este unul dintre cele mai mari experimente de formare a deprinderilor din istorie.[4] Instrucția de bază le inculcă soldaților deprinderi bine gândite privind modul de a trage cu arma, de a gândi și de a comunica sub focul inamicului. Pe câmpul de luptă, fiecare comandă se bazează pe niște comportamente exersate până la automatizare. Întreaga organizație se bizuie pe niște rutine, repetate fără încetare, de a construi baze militare, de a stabili priorități strategice și de a decide cum să se răspundă atacurilor. În acele zile de la începutul războiului, când insurgența se răspândea, iar numărul victimelor creștea, comandanții căutau deprinderi pe care puteau să le inculce soldaților și irakienilor și care ar fi putut să dea naștere unei păci durabile.

Eram în Irak de vreo două luni când am aflat despre un ofițer care improviza un program de modificare a deprinderilor la Kufa, un orășel aflat la 150 de kilometri sud de capitală. Era un maior de infanterie, care analizase înregistrările video ale unor răzmerițe recente și identificase un șablon: de regulă, violențele erau precedate de o mulțime de irakieni, care se adunau într-o piață sau în alt spațiu deschis, numărul celor prezenți crescând în orele următoare. Vânzători de mâncare își făceau apariția, laolaltă cu spectatorii. Apoi, cineva arunca o piatră sau o sticlă și se dezlănțuia iadul.

Când maiorul s-a întâlnit cu primarul din Kufa, i-a adresat o întrebare bizară: puteau fi ținuți vânzătorii de mâncare în

afara piețelor? Desigur, i-a răspuns primarul. Peste câteva săptămâni, o mică gloată s-a strâns lângă Masjid al-Kufa sau Marea Moschee din Kufa. În decursul după-amiezii, numărul celor adunați a crescut. Unii au început să scandeze sloganuri furioase. Simțind pericolul, poliția irakiană a comunicat prin radio situația și a cerut ca trupele americane să fie în alertă. La asfințit, mulțimea a început să fie agitată și înfometată. Oamenii s-au uitat în jur după vânzătorii de kebab, care, de obicei, umpleau piața, dar n-au găsit niciunul. Spectatorii au plecat. Cei care strigau sloganuri și-au pierdut avântul. Pe la 8 p.m., toată lumea plecase.

Când am vizitat baza de lângă Kufa, am discutat cu maiorul. Nu te-ai gândi neapărat la dinamica mulțimilor în termeni de deprinderi, mi-a spus el. Dar el își petrecuse întreaga lui carieră pregătindu-se în psihologia formării deprinderilor.

În tabăra de instrucție pentru recruți, căpătase deprinderi variate: cum să-și încarce arma, cum să doarmă într-o zonă de război, cum să-și păstreze concentrarea în haosul bătăliei și cum să ia decizii când era epuizat și copleșit. Urmase cursuri care l-au obișnuit să economisească banii, să facă exerciții fizice în fiecare zi și să comunice cu camarazii cu care împărțea dormitorul. Pe măsură ce a avansat în grad, a învățat despre importanța deprinderilor organizaționale pentru a se asigura că subordonații pot lua decizii fără să ceară constant permisiunea și cum deprinderile corecte făceau mai facilă cooperarea cu niște oameni pe care, în mod normal, nu i-ar fi putut suporta. Iar acum, în calitate de făuritor improvizat al unei națiuni, vedea cum mulțimile și culturile se supuneau multora dintre aceleași reguli. Într-un anumit sens, a spus el, o comunitate era o colecție gigantică de obișnuințe împărtășite de mii de oameni, care, în funcție de modul în care erau influențați, puteau să ducă la violență sau la pace. Pe lângă îndepărtarea vânzătorilor

de mâncare, lansase la Kufa zeci de experimente diferite, menite să influențeze obiceiurile locuitorilor. De când sosise el, nu a mai avut loc nicio răzmeriță.

— Înțelegerea deprinderilor este lucrul cel mai important pe care l-am învățat în armată, mi-a spus maiorul. A schimbat întru totul modul în care privesc lumea. Vrei să adormi rapid și să te trezești binedispus? Fii atent la tiparele tale comportamentale din timpul nopții și la ceea ce faci în mod automat când te trezești. Vrei să alergi cu ușurință? Creează declanșatori care să facă din alergare o rutină. Îi antrenez pe copiii mei în acest fel. Eu și soția mea notăm în scris planuri de obișnuințe pentru mariajul nostru. Numai despre asta discutăm în ședințele de comandament. Nimeni din Kufa nu mi-ar fi spus că putem influența mulțimile îndepărtând tarabele cu kebab, dar odată ce privești totul ca pe un mănunchi de obișnuințe, e ca și cum cineva ți-ar fi dat o lanternă și o rangă, după care poți să te apuci de treabă.

Maiorul era un bărbat mărunțel din Georgia. Scuipa mereu într-o cană sau coji de semințe de floarea-soarelui, sau cocoloașe de tutun de mestecat. Mi-a spus că, înainte de a se înrola în armată, cea mai bună opțiune de carieră pentru el era să repare liniile telefonice sau, posibil, să producă metamfetamină, cale pe care au ales-o cu mai puțin succes unii dintre colegii lui de liceu. Acum comanda opt sute de militari, într-una din cele mai sofisticate organizații combatante de pe planetă.

— Ascultă ce-ți spun, dacă un țărănoi ca mine poate să învețe chestiile astea, oricine poate. Le spun tot timpul soldaților mei: puteți face orice dacă vă formați deprinderile corecte.

În ultimul deceniu, înțelegerea noastră a neurologiei și psihologiei deprinderilor, precum și a modului în care tiparele comportamentale funcționează în viețile, societățile și organizațiile noastre s-a lărgit în modalități pe care nu am fi

putut să ni le imaginăm în urmă cu 50 de ani. Ştim acum de ce se formează deprinderile, cum se modifică, având cunoștințe despre ceea ce se ascunde sub mecanica lor. Ştim cum să le descompunem în părţi și cum să le reconstruim conform specificaţiilor noastre. Înţelegem cum să-i facem pe oameni să mănânce mai puţin, să facă mai multe exerciţii fizice, să muncească mai eficient și să ducă o viață mai sănătoasă. Transformarea unei deprinderi nu este neapărat facilă sau rapidă. Nu este întotdeauna simplă.

Dar este posibilă. Şi acum înțelegem cum.

Partea întâi | Deprinderile indivizilor

1 Bucla habitudinală

CUM FUNCȚIONEAZĂ DEPRINDERILE

I.

În toamna lui 1993, un bărbat care avea să tulbure mare parte din ceea ce știm despre deprinderi se îndrepta către un laborator din San Diego, prezentându-se la o vizită programată. Era un domn ceva mai în vârstă, măsurând puțin peste 1,80 metri și purtând o îngrijită cămașă albastră. Bogatul său păr alb ar fi stârnit invidie în orice grup care aniversa cincizeci de ani de la absolvirea liceului. Din cauza artritei, șchiopăta ușor pe holurile laboratorului și o ținea de mână pe soția lui, pășind încet, ca și cum ar fi fost nesigur de ceea ce ar fi urmat să se întâmple după fiecare pas.[1]

Cam cu un an în urmă, Eugene Pauly, sau „E.P." cum avea să fie cunoscut în literatura de specialitate, era acasă la el, în Playa del Rey, pregătindu-se de cină, când soția lui a spus că urma să vină în vizită fiul lor, Michael.

— Cine-i Michael? a întrebat Eugene.

— Copilul tău, i-a spus soția lui, Beverly. Mai știi, cel pe care l-am crescut?

Eugene i-a aruncat o privire goală.

— Cine-i ăla? a întrebat el.[2]

A doua zi, Eugene a început să vomite și să se zvârcolească din pricina crampelor stomacale. În următoarele douăzeci și patru de ore, se deshidratase atât de mult, încât, cuprinsă de panică, Beverly l-a dus la camera de urgență. Temperatura lui

a început să crească, ajungând la 40,5 grade, în timp ce din el se revărsa pe cearşafurile din patul de spital un şuvoi de sudoare galbenă. A început să delireze, apoi a devenit violent, urlând şi împingând atunci când asistentele medicale au încercat să-i facă o injecție intravenoasă. Numai după ce i s-au administrat sedative, un medic a reuşit să-i înfigă un ac lung între două vertebre din zona lombară, de unde i-a extras câteva picături de fluid cerebrospinal.

Doctorul care a efectuat procedura a sesizat imediat de unde venea pericolul. Fluidul care înconjoară creierul şi nervii spinali este o barieră în calea infecțiilor și a rănilor. La indivizii sănătoşi, este limpede și curge rapid, trecând cu delicată iuțeală printr-un ac. Mostra extrasă din coloana vertebrală a lui Eugene era tulbure și s-a scurs foarte lent, ca şi cum ar fi fost plină de reziduuri microscopice. Când au primit rezultatele analizei de laborator, medicii care-l îngrijeau pe Eugene au aflat de ce era bolnav: suferea de encefalită virală, o boală cauzată de un virus relativ inofensiv, care produce frisoane, pusee de febră şi uşoare infecții ale pielii. În cazuri rare, totuşi, virusul poate ajunge la creier, provocând daune catastrofale pe măsură ce devorează delicatele straturi de țesut nervos în care își au sălașul gândurile și visele noastre – și, potrivit unora, sufletul nostru.[3]

Medicii lui Eugene i-au spus lui Beverly că nu puteau face nimic împotriva daunelor deja produse, dar că o mare doză de medicamente antivirale ar putea să împiedice răspândirea infecției. Eugene a intrat în comă şi, timp de zece zile, a fost aproape de moarte. Treptat, pe măsură ce medicamentele luptau cu boala, febra i-a scăzut și virusul a fost eliminat. Când s-a trezit, în sfârșit, din comă, era slăbit și dezorientat şi nu putea să înghită așa cum trebuie. Nu putea să articuleze propoziții și uneori gâfâia, ca şi cum ar fi uitat pe moment să respire. Dar trăia.

În cele din urmă, Eugene s-a simțit suficient de bine pentru o serie de teste. Doctorii au fost uimiți să constate că organismul său – inclusiv sistemul nervos – părea în mare măsură neafectat. Își putea mișca membrele și reacționa la zgomote și la lumină. Totuși, scanările capului au scos la iveală niște umbre rău prevestitoare aproape de centrul creierului său. Virusul apucase să distrugă un țesul oval, aflat în apropiere de locul unde se întâlneau craniul și coloana vertebrală.

— S-ar putea să nu mai fie persoana de care vă amintiți, a prevenit-o un medic pe Beverly. Trebuie să fiți pregătită dacă soțul dumneavoastră s-a dus.

Eugene a fost mutat într-o altă aripă a spitalului. După o săptămână, înghițea cu ușurință. Peste încă o săptămână, a început să vorbească normal, cerând jeleu și sare, zapând cu telecomanda canalele de televiziune și plângându-se de plicticoasele telenovele. Când a fost externat și trimis la un centru de reabilitare după câteva săptămâni, Eugene se plimba pe holuri și le dădea asistentelor sfaturi privind planurile lor de weekend.

— Nu cred să fi văzut vreodată pe cineva care să-și fi revenit în asemenea măsură, i-a spus un doctor lui Beverly. Nu vreau să vă sporesc speranțele, dar este ceva uimitor.

Beverly și-a păstrat, totuși, îngrijorarea. La spitalul de reabilitare a devenit limpede că boala îl schimbase pe soțul ei în modalități alarmante. Eugene nu putea să-și amintească în ce zi din săptămână se aflau, de exemplu, sau numele doctorilor și asistentelor medicale, indiferent de câte ori s-au prezentat aceștia.

— De ce îmi pun la nesfârșit toate aceste întrebări? a întrebat-o pe Beverly într-o zi, după ce un medic a ieșit din salon. Când, în sfârșit, s-a întors acasă, lucrurile au devenit și mai bizare. Se părea că Eugene nu și-i amintea pe prietenii lor. Urmărea cu greu conversațiile. În unele dimineți, se scula din pat, mergea

în bucătărie, își gătea ouă cu șuncă, apoi se învelea din nou cu plapuma și dădea drumul la radio. Peste patruzeci de minute, făcea același lucru: se scula, punea la prăjit ouă cu șuncă, se suia la loc în pat și căuta posturi de radio. Pe urmă, o lua de la capăt.

Alarmată, Beverly a luat legătura cu diverși specialiști, printre care un cercetător de la University of California din San Diego, specializat în pierderea memoriei. Așa se face că, într-o zi însorită de toamnă, Beverly și Eugene au intrat într-o clădire din campusul universității, ținându-se de mână în timp ce mergeau agale de-a lungul unui coridor. Au fost conduși într-o mică sală de consultații. Eugene a început să converseze cu o tânără, care lucra la un computer.

— După ce am lucrat mulți ani în electronică, sunt uimit de toate astea, a spus el, arătând spre mașina la care tasta ea. Pe când eram eu mai tânăr, chestia asta s-ar fi instalat în două rastele cu câte șase rafturi și ar fi ocupat toată încăperea.

Femeia a continuat să țăcăne pe tastatură. Eugene a chicotit.

— Este incredibil, a spus el. Toate aceste circuite, diode și triode imprimate. Când lucram eu în electronică, ar fi fost nevoie de două rastele cu câte șase rafturi ca să susțină chestia asta.

Un om de știință a intrat în sală și s-a prezentat. L-a întrebat pe Eugene ce vârstă avea.

— Păi, să vedem, 59 sau 60? a răspuns Eugene.

Avea 71 de ani.

Savantul a început să tasteze la computer. Eugene a zâmbit și a arătat spre mașina de calcul.

— Asta e ceva realmente remarcabil, a spus el. Știți, când lucram eu în electronică, ar fi fost nevoie de două rastele cu câte șase rafturi ca să susțină chestia asta!

În vârstă de cincizeci și doi de ani, savantul era Larry Squire, un profesor care își petrecuse ultimele trei decenii studiind neuroanatomia memoriei. Specialitatea sa era să exploreze modul

în care creierul stochează evenimentele. Totuşi, lucrul cu Eugene urma să îi deschidă o nouă lume, nu numai lui, ci şi unor sute de alţi cercetători, care şi-au reconfigurat înţelegerea modului în care funcţionează deprinderile. După cum aveau să arate studiile lui Squire, chiar şi cineva care nu-şi putea aminti propria vârstă sau aproape nimic altceva poate să dezvolte deprinderi care par inimaginabil de complexe – până când îţi dai seama de faptul că toată lumea se bizuie în fiecare zi pe nişte procese neurologice asemănătoare. Cercetările efectuate de el şi de alţii aveau să contribuie la dezvăluirea mecanismelor subconştiente cu impact asupra nenumăratelor alegeri care par să fie rezultatele unor gânduri bine chibzuite, dar care, în realitate, sunt influenţate de nişte dorinţe pe care cei mai mulţi dintre noi abia dacă le recunoaştem sau le înţelegem.

Când l-a cunoscut pe Eugene, Squire studiase deja câteva săptămâni imagini ale creierului său. Scanările arătau că aproape toate stricăciunile din craniul lui Eugene erau limitate la o zonă de cinci centimetri apropiată de centrul capului său. Virusul distrusese aproape integral lobul său temporal median, o felie subţire de celule, pe care savanţii o bănuiau că este responsabilă de tot felul de sarcini cognitive, precum amintirea trecutului şi stăpânirea unor emoţii. Completitudinea distrugerii nu l-a surprins pe Squire – encefalita virală consumă ţesuturile cu o precizie nemiloasă, aproape chirurgicală. Ceea ce l-a şocat a fost cât de familiare i s-au părut imaginile.

În urmă cu treizeci de ani, pe când era doctorand la MIT, Squire lucrase alături de un grup care studia un bărbat cunoscut drept „H.M.", unul dintre cei mai celebri pacienţi din istoria medicinei. Când H.M. – pe numele său real Henry Molaison, dar savanţii i-au ascuns identitatea cât timp a trăit – avea şapte ani,[4] a fost lovit de o bicicletă[5] şi a căzut violent în cap.[6] La scurt timp după aceea, a început să aibă atacuri de apoplexie şi să-şi

piardă cunoştinţa. La 16 ani, a avut prima criză epileptică, genul care afectează întregul creier; curând, își pierdea cunoştinţa până la de zece ori pe zi.

La 27 de ani, H.M. era disperat. Medicamentele anticonvulsive nu i-au fost de folos. Era inteligent, dar nu putea să-și ia un job.[7] Încă locuia cu părinții. H.M. dorea o existență normală. Aşa că a căutat sprijinul unui doctor a cărui toleranță față de experimentare depăşea teama lui de malpraxis.[8] Studiile sugeraseră că o regiune din creier, numită hipocampus, ar putea să joace un rol în crizele de epilepsie. Când doctorul a propus să deschidă craniul lui H.M., să ridice partea frontală a creierului său şi, cu un pai subţire, să extragă prin supţiune hipocampusul și ceva țesuturi din interiorul craniului său,[9] H.M. a fost de acord.

Operația a fost efectuată în 1953 şi, pe măsură ce H.M. s-a vindecat, crizele sale s-au rărit. Totuşi, aproape imediat după operație, a fost limpede un lucru: creierul lui se modificase radical. H.M. știa cum se numeşte şi că mama lui era originară din Irlanda. Îşi putea aminti crahul bursei din 1929 şi relatările din presă ale invaziei din Normandia. Dar aproape tot ceea ce urmase - toate amintirile, experienţele şi chinurile sale timp de un deceniu înainte de operație - s-au șters. Când un doctor a început să testeze memoria lui H.M. arătându-i cărți de joc și liste de numere, a descoperit că H.M. nu putea să rețină nicio nouă informație mai mult de 20 de secunde sau undeva pe aproape.

Din ziua operației sale și până la moartea lui din 2008, fiecare persoană pe care a întâlnit-o H.M., fiecare cântec pe care l-a ascultat, fiecare încăpere în care a intrat, toate au reprezentat o experiență complet nouă pentru el. Creierul său era blocat în timp. În fiecare zi, era uluit de faptul că cineva putea să schimbe canalul de televiziune doar îndreptând un

paralelipiped de plastic negru înspre ecran. Se prezenta la nesfârșit doctorilor și asistentelor medicale, de câteva zeci de ori în fiecare zi.[10]

— Mi-a plăcut să-l studiez pe H.M., deoarece memoria părea o cale atât de tangibilă, atât de incitantă de a studia creierul, mi-a spus Squire. Am crescut în Ohio și țin minte că, în clasa întâi, învățătoarea ne-a dat tuturor niște creioane, iar eu am început să combin toate culorile ca să văd dacă din suprapunerea lor rezultă culoarea neagră. De ce am păstrat acea amintire, dar nu-mi pot aminti cum arăta învățătoarea mea? De ce decide creierul meu că o amintire este mai importantă decât alta?

Când Squire a primit imaginile creierului lui Eugene, s-a mirat cât de mult păreau să semene cu imaginile din creierul lui H.M. Chiar în mijlocul ambelor capete, erau niște zone goale, de mărimea unei nuci. Memoria lui Eugene - exact la fel ca în cazul lui H.M. - fusese extirpată.

Totuși, pe măsură ce-l examina pe Eugene, a remarcat că acest pacient se deosebea de H.M. sub unele aspecte profunde. În vreme ce aproape oricine își dădea seama, în câteva minute după ce-l cunoaștea pe H.M., că era ceva în neregulă cu el, Eugene putea să poarte o conversație și să îndeplinească sarcini care nu l-ar fi avertizat pe un observator oarecare că avea vreun deranjament. Efectele operației suferite de H.M. fuseseră atât de distrugătoare, încât a fost instituționalizat tot restul vieții. Eugene, pe de altă parte, locuia acasă, cu soția lui. H.M. nu era capabil să poarte realmente o conversație. În contrast cu el, Eugene avea un talent uluitor de a îndrepta aproape orice discuție spre un subiect despre care putea să discute pe larg și fără efort, precum sateliții - lucrase ca tehnician la o companie de aerospațiale - ori starea vremii.

Squire a început examinarea lui Eugene întrebându-l despre tinerețea lui. Eugene i-a vorbit despre orașul din centrul

Californiei în care crescuse, despre activitatea lui în marina comercială și despre o călătorie pe care o făcuse în Australia pe când era tânăr. Își putea aminti majoritatea evenimentelor din viața lui care avuseseră loc înainte de 1960. Când Squire l-a întrebat despre deceniile următoare, Eugene a schimbat politicos subiectul și a spus că avea dificultăți în a-și reaminti unele evenimente recente.

Squire a efectuat câteva teste de inteligență și a constatat că intelectul lui Eugene era încă ager pentru un bărbat care nu-și putea aminti ultimele trei decenii. În plus, Eugene avea încă deprinderile pe care și le formase în tinerețe, astfel încât, ori de câte ori Squire îi oferea un pahar de apă sau îl lăuda pentru un răspuns foarte amănunțit, Eugene îi mulțumea, făcându-i, la rândul său, un compliment. De fiecare dată când intra cineva în sala de examen, Eugene se prezenta și-l întreba pe noul venit cum îi merge.

Dar când Squire i-a cerut lui Eugene să memoreze un șir de numere ori să descrie holul aflat dincolo de ușa laboratorului, doctorul a constatat că pacientul său nu putea să rețină nicio informație nouă mai mult de un minut. Când cineva i-a arătat lui Eugene poze cu nepoții lui, habar nu avea cine sunt. Când Squire l-a întrebat dacă își amintește cum s-a îmbolnăvit, Eugene i-a spus că nu-și amintea nimic despre boala sa ori despre perioada petrecută la spital. De fapt, Eugene nu-și amintea aproape niciodată faptul că suferea de amnezie. Imaginea sa mentală despre sine nu includea pierderea memoriei și, întrucât nu-și putea aminti daunele suferite, nu putea să conceapă că era ceva în neregulă cu el.

În lunile de după ce l-a cunoscut pe Eugene, Squire a efectuat experimente care testau limitele memoriei pacientului său. Pe atunci, Eugene și Beverly se mutaseră din Playa del Rey la San Diego ca să fie mai aproape de fiica lor, iar Squire îi vizita

frecvent, pentru a-și examina pacientul. Într-o zi, Squire i-a cerut lui Eugene să facă o schiță a casei lor. Eugene nu a putut să deseneze nici măcar un plan rudimentar, în care să se vadă unde erau situate bucătăria sau dormitorul.

— Când te dai jos din pat dimineața, cum ieși din cameră? a întrebat Squire.

— Știți, a spus Eugene, nu sunt foarte sigur.

Squire își nota ceva pe laptop și, în timp ce savantul apăsa pe taste, Eugene a început să se agite. Și-a întors privirea împrejur, după care s-a ridicat, a ieșit pe hol și a deschis ușa de la toaletă. Peste câteva minute, s-a auzit cum trage apa, a deschis robinetul, după care Eugene, ștergându-și mâinile pe pantaloni, s-a întors în living room și s-a așezat la loc pe scaunul său de lângă Squire. Apoi a așteptat răbdător următoarea întrebare.

În acel moment, nimeni nu s-a întrebat cum putea un om incapabil să deseneze o hartă a casei lui să găsească baia fără nicio ezitare. Însă această întrebare, precum și altele asemănătoare, vor duce în cele din urmă la un șir de descoperiri care au transformat modul în care înțelegem puterea deprinderilor. Va contribui la declanșarea unei revoluții științifice, care implică în prezent sute de cercetători preocupați să afle, pentru prima oară, cum să înțelegem toate deprinderile care ne influențează viața.[11]

În timp ce stătea la masă, Eugene a privit lung laptopul lui Squire.

— Este uimitor, a spus el, arătând spre computer. Știți, pe când lucram în electronică, ar fi fost nevoie de două rastele cu șase rafturi ca să țină chestia asta.



În primele săptămâni după ce s-au mutat în noua lor casă, Beverly a încercat să-l scoată afară pe Eugene în fiecare zi.

Doctorii îi spuseseră că era important ca el să facă mişcare, iar dacă Eugene stătea prea mult timp în casă, o scotea din minţi pe Beverly, punându-i la nesfârşit aceleaşi întrebări, într-o buclă fără sfârşit. Aşa că, în fiecare dimineaţă şi după-amiază, ea îl scotea la o plimbare pe străzile din jurul casei, ieşind întotdeauna împreună şi mergând mereu pe acelaşi traseu.

Doctorii o avertizaseră pe Beverly că va trebui să fie tot timpul cu ochii pe Eugene. Dacă se rătăcea, i-au spus, n-ar mai putea să găsească niciodată drumul înapoi spre casă. Dar într-o dimineaţă, în timp ce ea se îmbrăca, Eugene s-a strecurat pe uşa din faţă. Avea tendinţa să rătăcească dintr-o cameră în alta, aşa că femeii i-a luat ceva timp până să bage de seamă că el ieşise. Când şi-a dat seama, şi-a pierdut minţile. A alergat afară şi a cercetat cu privirea toată strada. Nu-l vedea. A mers la casa vecină şi s-a uitat pe geam. Casele erau foarte asemănătoare – poate că Eugene fusese dezorientat şi intrase la vecini? A dat fuga la uşă şi a sunat până când i-a deschis cineva. Eugene nu era acolo. A dat fuga pe stradă, colindând prin cartier şi strigând numele lui Eugene. Plângea. Ce s-ar fi întâmplat dacă se rătăcea în trafic? Cum ar fi putut să spună cuiva unde locuieşte? Alerga deja pe străzi de cincisprezece minute, căutând peste tot. S-a întors acasă, cu gândul să sune la poliţie.

Când a dat buzna pe uşă, l-a găsit pe Eugene în living-room, stând în faţa televizorului şi urmărind History Channel. Lacrimile ei l-au surprins. Nu-şi amintea să fi plecat de acasă, a spus el, nu ştia pe unde fusese şi nu înţelegea de ce era ea atât de supărată. Atunci a zărit Beverly pe masă o grămăjoară de conuri de brad, asemănătoare cu cele pe care le văzuse în curtea unui vecin de pe strada lor. S-a apropiat şi s-a uitat la mâinile lui Eugene. Degetele îi erau lipicioase de răşină. Atunci şi-a dat seama că Eugene ieşise de unul singur la plimbare. Hoinărise pe stradă şi adunase câteva suveniruri.

Și găsise drumul spre casă.

În scurt timp, Eugene ieșea la plimbare în fiecare dimineață. Beverly a încercat să-l oprească, dar fără rost.

— Chiar dacă i-am spus să stea în casă, peste câteva minute nu mai ținea minte, mi-a spus ea. L-am urmărit de câteva ori, ca să fiu sigură că nu se rătăcește, dar mereu s-a întors.

Uneori venea acasă cu conuri de brad sau pietre. Odată s-a întors cu un portofel; altă dată, cu un cățel. Niciodată nu-și amintea de unde le luase.

Când Squire și asistenții lui au aflat despre aceste plimbări, au început să nutrească bănuiala că în creierul lui Eugene se întâmpla ceva care nu avea nicio legătură cu memoria lui conștientă. Au conceput un experiment. Una dintre asistentele lui Squire a venit în vizită într-o zi și i-a cerut lui Eugene să deseneze o hartă a cartierului în care locuiau. Nu a putut s-o facă. Dar unde era situată casa lui pe stradă, l-a întrebat ea. A mâzgălit puțin, pe urmă a uitat ce avea de făcut. I-a cerut să-i arate care ușă dădea spre bucătărie. Eugene a privit de jur-împrejurul camerei. Nu știu, a răspuns el. Ea l-a întrebat pe Eugene ce ar face dacă i-ar fi foame. El s-a ridicat de pe scaun, a mers în bucătărie, a deschis un dulap și a scos un borcan cu alune.

Mai târziu în acea săptămână, un vizitator l-a însoțit pe Eugene în plimbarea lui zilnică. Au mers vreo cincisprezece minute prin eterna primăvară din sudul Californiei, înmiresmată de parfumul intens de bougainvillea. Eugene n-a spus multe, dar a mers mereu în față și părea că știe încotro se îndreaptă. Nu a întrebat niciodată pe unde să o apuce. Când au dat colțul din apropierea casei sale, vizitatorul l-a întrebat pe Eugene unde locuia.

— Nu știu exact, a spus el.

Pe urmă a luat-o pe aleea care ducea spre casă, a deschis ușa din față, a mers în living-room și a deschis televizorul.

Lui Squire i-a fost limpede că Eugene absorbea noi informații. Dar unde se aflau acele informații în creierul său? Cum putea să găsească un borcan cu alune un ins care nu putea să spună unde se afla bucătăria? Ori să găsească drumul spre casă când habar nu avea care era casa lui? Cum, s-a întrebat Squire, se formau noi modele comportamentale în creierul vătămat al lui Eugene?

II.

În clădirea care găzduiește departamentul de Brain and Cognitive Sciences de la Massachusetts Institute of Technology se află laboratoare care conțin ceea ce, unui observator neavizat, i s-ar părea niște versiuni ale unor săli de operație pentru păpuși. Sunt bisturie miniaturale, mici burghie și ferăstraie, care măsoară mai puțin de un sfert de inch [0,6 cm], atașate unor brațe robotice. Chiar și mesele de operație sunt minuscule, ca și cum ar fi pregătite pentru niște chirurgi de statura unui copil. Sălile sunt menținute mereu la o temperatură scăzută de 15,5 grade Celsius, deoarece o ușoară adiere întărește degetele cercetătorilor în timpul unor proceduri delicate. În aceste laboratoare, neurologii taie craniile unor șoareci anesteziați, implantând niște senzori minusculi, care înregistrează cele mai mici modificări din creierul lor. Când se trezesc, șoarecii par să nu bage de seamă că acum poartă în capetele lor zeci de fire microscopice, aranjate cu mare grijă, ca niște pânze neurologice de păianjen.

Aceste laboratoare au devenit epicentrul unei tăcute revoluții în știința formării deprinderilor, iar experimentele desfășurate aici explică modul în care Eugene – la fel ca voi, ca mine și oricine altcineva – și-a dezvoltat comportamentele

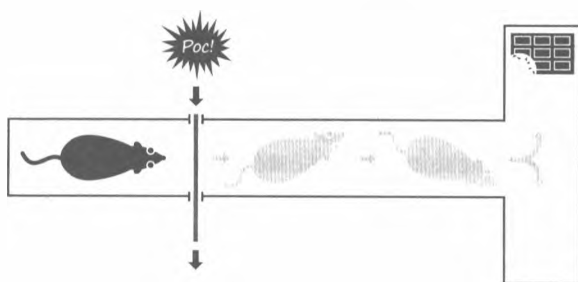
necesare pentru a se descurca în viața de zi cu zi. Șoarecii din aceste laboratoare au clarificat procesele complexe care au loc în capetele noastre ori de câte ori facem lucruri atât de banale precum spălatul pe dinți ori scoaterea mașinii pe stradă de pe aleea de acces din fața casei, mergând cu spatele. Iar pe Squire, aceste laboratoare l-au ajutat să explice modul în care Eugene reușea să-și formeze noi deprinderi.

Când cercetătorii de la MIT au început să lucreze în domeniul deprinderilor în anii 1990 – cam tot atunci când Eugene a fost aproape răpus de febră –, erau curioși în legătură cu o porțiune de țesut neurologic cunoscut drept ganglioni bazali. Dacă vă reprezentați creierul uman ca pe o ceapă, alcătuită din straturi suprapuse de celule, atunci straturile de la suprafață – cele mai apropiate de scalp – sunt, în general, adaosurile cele mai recente din perspectivă evolutivă. Când născociți o nouă invenție sau râdeți auzind o glumă spusă de un prieten, partea exterioară a creierului vostru este în funcțiune. Acolo au loc cele mai complexe acte de gândire.

Mult mai adânc în interiorul creierului și mai aproape de trunchiul cerebral – acolo unde creierul se leagă de coloana vertebrală – se găsesc niște structuri mai vechi, mai primitive. Ele controlează comportamentele noastre automate, precum respirația și înghițitul, sau reacția noastră de surprindere atunci când cineva sare de după un tufiș. Spre centrul craniului se găsește o masă de țesuturi de mărimea unei mingi de golf, asemănătoare cu ceea ce ați putea găsi în capul unui pește, al unei reptile sau al unui mamifer.[12] Aceștia sunt ganglionii bazali,[13] un ghem oval de celule, pe care, ani de zile, savanții nu l-au înțeles foarte bine, în afara unor bănuieli că juca un rol în unele boli, precum maladia Parkinson.[14]

La începutul anilor 1990, cercetătorii de la MIT au început să se întrebe dacă ganglionii bazali ar putea să joace un rol și în

funcționarea deprinderilor. Ei au remarcat că animalele care suferiseră distrugeri ale ganglionilor bazali au avut imediat dificultăți în rezolvarea unor sarcini, precum a învăța cum să alerge prin labirinturi sau a-și aminti cum să deschidă recipientele cu mâncare.[15] Au decis să experimenteze folosind noile microtehnologii, care le permiteau să observe, în cele mai mici detalii, ce se întâmpla în capetele șoarecilor în timp ce aceștia executau zeci de rutine. Prin intervenție chirurgicală, în craniul fiecărui șoarece au inserat ceva ce semăna cu un mic joystick și zeci de fire minuscule. După aceea, animalul a fost pus într-un labirint în formă de T, cu o bucățică de ciocolată la un capăt.



Labirintul era astfel structurat, încât fiecare șoricel era așezat în fața unei ușițe care se deschidea atunci când răsuna un pocnet foarte sonor.[16] La început, când un șoricel auzea pocnetul și vedea cum se ridică ușița, de obicei se mișca dezordonat înainte și înapoi pe culoarul central, adulmecând în colțuri și zgâriind pereții. Se părea că simte mirosul de ciocolată, dar nu-și dădea seama cum să ajungă la țintă. Când ajungea la capătul T-ului, cotea frecvent la dreapta, îndepărtându-se de ciocolată, pe urmă se întorcea spre stânga, uneori făcând o pauză fără niciun motiv. Până la urmă, majoritatea animalelor descopereau recompensa. Dar nu se putea discerne niciun model în rătăcirile

lor. Se părea că fiecare şoarece se plimba fără grabă şi fără niciun dram de reflecţie.

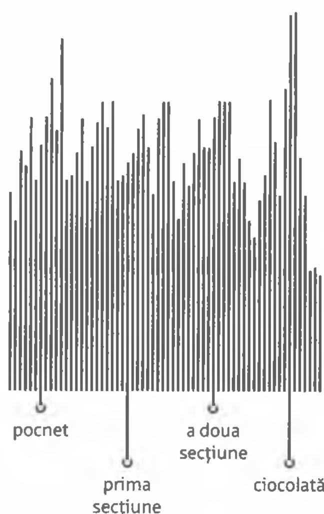
Sondele din capetele șoarecilor spuneau, totuși, o poveste total diferită. În timp ce fiecare animal rătăcea prin labirint, creierul său - și, îndeosebi, ganglionii săi bazali - lucrau furibund. De fiecare dată când un șoarece adulmeca aerul sau zgâria peretele, creierul său exploda de activitate, ca și cum ar fi analizat fiecare miros, imagine și sunet. Șoarecele procesa informaţii tot timpul cât explora labirintul.

Savanţii au repetat experimentul, iar şi iar, urmărind cum activitatea din creierul fiecărui șoricel se modifica în timp ce animalul parcurgea același traseu de sute de ori. O serie de schimbări s-au produs lent. Șoarecii au încetat să mai adulmece pe la colțuri și să apuce în direcţia greșită. În schimb, ei se strecurau prin labirint din ce în ce mai repede. Iar în creierul lor s-a petrecut ceva neașteptat: pe măsură ce fiecare șoricel învăța să parcurgă labirintul, activitatea lui mentală *s-a diminuat*. Pe măsură ce traseul a devenit tot mai automat, fiecare șoricel a început să gândească din ce în ce mai puţin.

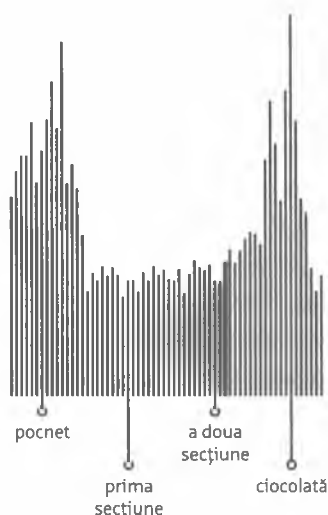
Era ca și cum în primele puţine situaţii în care un șoarece explora labirintul, creierul său trebuia să se întrebuințeze la maximum, ca să înțeleagă toate informațiile noi. Însă după câteva zile de parcurgere a aceluiaşi traseu, șoarecele nu mai trebuia să zgârie pereții ori să adulmece aerul, așa că activitatea cerebrală asociată cu zgâriatul și mirositul a încetat. Nu mai trebuia să aleagă direcţia în care să se îndrepte, astfel încât centrii de decizie din creier s-au liniştit. Tot ce trebuia să facă era să-şi actualizeze din memorie calea cea mai rapidă spre ciocolată. Într-o săptămână, chiar şi structurile cerebrale care aveau legături cu memoria s-au domolit. Șoarecele interiorizase cum să alerge prin labirint într-un asemenea grad, încât abia dacă mai era nevoie să gândească oricât de puţin.

Dar, după cum arătau sondele implantate în creierul animalelor, acea interiorizare - fugi drept înainte, coteşte la stânga, înghite ciocolata - se întemeia pe ganglionii bazali. Această minusculă și străveche structură neurologică părea să preia conducerea pe măsură ce șoarecele alerga tot mai repede, iar creierul său activa tot mai puțin. Ganglionii bazali jucau un rol central în amintirea modelelor comportamentale și în acțiunea desfăşurată în conformitate cu ele. Cu alte cuvinte, ganglionii bazali depozitau deprinderi chiar și în timp ce restul creierului adormea.

Ca să vedeți această capacitate în acțiune, priviți acest grafic, care prezintă activitatea din căpățâna unui șoarece atunci când străbate labirintul pentru prima oară. Inițial, creierul lucrează intens tot timpul:[17]



După o săptămână, odată ce traseul devine familiar și fuga a devenit o deprindere, creierul șoarecelui se liniştește în timp ce aleargă prin labirint.



Acest proces – prin care creierul convertește o succesiune de acțiuni într-o rutină automată – este cunoscut sub denumirea de „segmentare" și stă la rădăcina modului în care se formează deprinderile.[18] Există zeci – dacă nu sute – de segmente comportamentale pe care ne bazăm în fiecare zi. Unele sunt simple: puneți automat pasta de dinți pe periuță înainte de a o introduce în gură. Altele, cum ar fi să vă îmbrăcați ori să pregătiți masa copiilor, sunt puțin mai complexe.

Altele sunt atât de complicate, încât este remarcabil că o bucățică de țesut care s-a format cu milioane de ani în urmă le poate transforma în deprinderi. Gândiți-vă că ieșiți cu mașina de pe aleea din fața casei mergând cu spatele. Când ați învățat să șofați, ieșirea de pe alee necesita o mare doză de concentrare și pe bună dreptate: presupune să deschideți ușa garajului, să descuiați ușa mașinii, să introduceți cheia de contact, să o răsuciți în sensul acelor de ceasornic, să ajustați oglinda retrovizoare și oglinzile laterale și să verificați dacă nu există

obstacole, să puneți apoi piciorul pe frână, să treceți angrenajul de cuplare în marșarier, să ridicați piciorul de pe frână,* estimând mintal distanța dintre garaj și stradă, în timp ce păstrați roțile în linie dreaptă, și urmărind ce se întâmplă în trafic, calculând cum se traduc imaginile reflectate în oglinzi în distanțele reale dintre bara de protecție din spate, lăzile de gunoi și gardul viu, totul în timp ce apăsați ușor pe pedala de accelerație și pe frână, rugând, cel mai probabil, pasagerul din dreapta să nu se mai joace cu aparatul de radio.

Acum, însă, faceți toate acestea de fiecare dată când ieșiți în stradă și abia dacă vă gândiți la ceea ce faceți. Rutina se desfășoară din obișnuință.

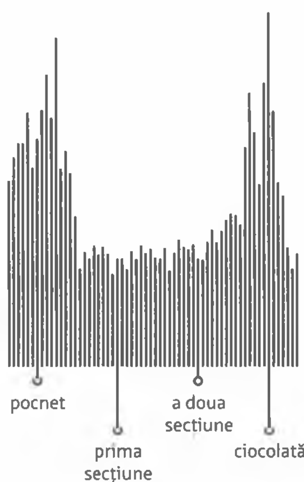
Milioane de oameni execută în fiecare dimineață acest balet complicat, pe negândite, pentru că, de cum scoatem cheile mașinii, ganglionii noștri bazali intră în acțiune, identificând deprinderea pe care am depozitat-o în creier, legată de deplasarea unui automobil cu spatele, până la ieșirea în stradă. Odată ce obișnuința începe să acționeze, materia noastră cenușie este liberă să se domolească ori să depene alte gânduri, motiv pentru care avem suficientă capacitate mintală ca să ne dăm seama de faptul că Jimmy și-a uitat în casă gentuța cu gustarea de prânz.

Deprinderile, spun savanții, iau naștere deoarece creierul caută în permanență modalități de economisire a efortului pe care-l depune. Lăsat să acționeze în virtutea propriilor sale mecanisme, creierul va încerca să transforme aproape orice rutină într-o deprindere, deoarece deprinderile permit minții noastre să se relaxeze mai frecvent. Acest instinct de economisire a efortului conferă un avantaj imens. Un creier eficient necesită un volum mai redus, ceea ce înseamnă un cap mai

* Autorul descrie pornirea și deplasarea cu spatele a unei mașini dotate cu o cutie automată de viteze, la care nu există pedala de ambreiaj. (n.t.)

mic, fapt care uşurează naşterea şi, prin urmare, cauzează mai puţine decese ale mamelor şi nou-născuţilor. Un creier eficient ne permite, de asemenea, să nu ne mai gândim constant la nişte comportamente elementare, cum ar fi mersul şi alegerea felurilor de mâncare, astfel că putem dedica energia noastră mintală inventării suliţelor, a sistemelor de irigaţii şi, în cele din urmă, a avioanelor şi jocurilor video.

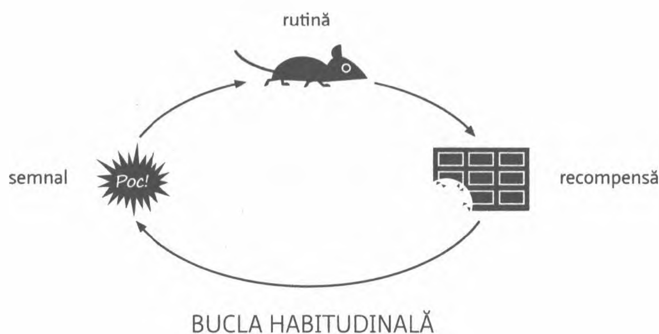
Dar conservarea efortului mintal este o chestiune delicată, fiindcă în cazul în care creierul îşi reduce activitatea în momentul nepotrivit, am putea să nu remarcăm ceva important, cum ar fi un prădător ascuns în tufiş sau o maşină care se apropie cu viteză atunci când vrem să scoatem maşina în stradă. Prin urmare, ganglionii noştri bazali au pus la punct un sistem inteligent prin care stabilim când lăsăm deprinderile să preia controlul. Este ceva care se întâmplă ori de câte ori începe ori se încheie un segment comportamental.



Acele vârfuri sunt modalităţile prin care creierul determină când să cedeze controlul obişnuinţei şi ce deprindere să fie

folosită. Aflat în fața ușiței care deschide labirintul, îi este greu unui şoarece să ştie dacă are în față un labirint bine cunoscut sau un dulap necunoscut, de lângă care îl pândeşte o pisică. Ca să rezolve această incertitudine, creierul consumă un mare efort la începutul unei deprinderi, căutând ceva - un semnal - care oferă un indiciu legat de modelul comportamental de care să se folosească. Aflat în fața ușiței, dacă un şoarece aude un pocnet, ştie să utilizeze deprinderea parcurgerii labirintului. Dacă aude un mieunat, alege un alt model comportamental. Iar la sfârșitul activității, când apare și recompensa, creierul se trezeşte din nou, ca să se asigure că totul decurge conform aşteptărilor.

Acest proces din creierul nostru este o buclă în trei pași. Mai întâi, apare un *semnal indicator*, un declanșator care îi spune creierului să intre în modul automat de acțiune și ce deprindere să fie folosită. Urmează apoi *rutina*, care poate fi una fizică, mintală sau emoțională. În sfârșit, există o *recompensă*, care ajută creierul să îşi dea seama dacă această buclă particulară merită să fie memorată pe viitor:



BUCLA HABITUDINALĂ

Cu timpul, această buclă - semnal, rutină, recompensă; semnal, rutină, recompensă - devine din ce în ce mai automată.

Semnalul declanşator şi recompensa devin strâns asociate, până când iau naştere un acut simţ de anticipaţie şi o dorinţă stringentă. În cele din urmă, fie într-un laborator răcoros de la MIT, fie pe aleea de acces în stradă, ia naştere o deprindere.[19]



Deprinderile nu înseamnă destin. După cum se explică în următoarele două capitole, deprinderile pot fi ignorate, modificate sau înlocuite. Dar motivul pentru care descoperirea buclei habitudinale are atâta importanţă este faptul că scoate la iveală un adevăr fundamental: atunci când ia naştere o deprindere, creierul încetează să mai participe integral la luarea deciziei. Nu mai lucrează atât de intens ori îşi îndreaptă atenţia spre alte sarcini. În consecinţă, dacă nu vă *luptaţi* conştient cu o deprindere - afară de cazul în care descoperiţi noi rutine -, modelul comportamental va decurge automat.

Totuşi, simpla înţelegere a modului în care funcţionează obişnuinţele - aflarea structurii buclei habitudinale - facilitează controlul exercitat asupra lor. Odată ce aţi descompus o deprindere în părţile sale componente, puteţi să vă jucaţi cu angrenajele sale.

— Am făcut experimente în care i-am antrenat pe şoareci să alerge printr-un labirint până când şi-au format o deprindere, după care am eliminat deprinderea schimbând locul unde se găsea recompensa, mi-a spus Ann Graybiel, o cercetătoare de la MIT, care a efectuat numeroase experimente pe ganglionii bazali. Pe urmă, într-o zi, vom pune recompensa în vechiul său loc şi, spre surprinderea noastră, vechea deprindere va reapărea imediat. Obişnuinţele nu dispar niciodată realmente. Ele sunt codificate în structurile creierului nostru, ceea ce reprezintă un enorm avantaj pentru noi, deoarece ar fi groaznic dacă

ar trebui să reînvățăm să conducem mașina după fiecare concediu. Problema este că, din păcate, creierul nu vă poate arăta diferența dintre deprinderile rele și cele bune, așa că, dacă ați căpătat una rea, ea stă mereu la pândă, așteptând semnalele și recompensele potrivite.[20]

Asta explică de ce este atât de greu să se creeze obișnuința exercițiilor fizice, de exemplu, ori să se schimbe obișnuințele noastre de alimentație. Odată ce ne-am format rutina de a sta pe canapea în loc să alergăm sau deprinderea de a ciuguli ceva ori de câte ori trecem pe lângă o patiserie, acele modele comportamentale rămân mereu în capul nostru. Conform aceleiași reguli, totuși, dacă învățăm să generăm noi rutine neurologice care sunt mai puternice decât acele comportamente - dacă preluăm controlul asupra buclei habitudinale -, putem sili acele tendințe rele să se retragă în fundal, așa cum Lisa Allen a făcut după excursia ei la Cairo. Și, după cum au demonstrat studiile, odată ce un ins creează un nou model comportamental, o repriză de jogging sau ignorarea patiseriilor devin la fel de automate ca oricare altă obișnuință.

Fără aceste bucle habitudinale, creierul nostru nu ar mai funcționa, copleșit de detaliile vieții cotidiene. Oamenii ai căror ganglioni bazali sunt afectați din cauza rănilor suferite sau a unor boli sunt adeseori paralizați mintal. Ei au dificultăți în desfășurarea unor activități elementare, cum ar fi să deschidă o ușă ori să decidă ce să mănânce. Își pierd capacitatea de a ignora detaliile nesemnificative - un studiu, de exemplu, a descoperit că pacienții cu defecte ale ganglionilor bazali nu puteau să recunoască expresiile faciale, printre care frica și dezgustul, fiindcă erau mereu nesiguri asupra căreia dintre părțile feței să se concentreze. Fără ganglionii noștri bazali, pierdem accesul la sute de deprinderi pe care ne bizuim zi de zi. Ați făcut astăzi de dimineață o pauză, ca să vă hotărâți dacă să vă legați

șireturile mai întâi la piciorul stâng sau la cel drept? Ați avut dificultăți în a vă decide dacă trebuie să vă spălați pe dinți înainte de a face duș?

Firește că nu. Acele decizii sunt uzuale, fiind luate fără efort. Atât timp cât ganglionii voștri bazali sunt intacți și semnalele indicatoare rămân constante, comportamentele se vor desfășura pe negândite. (Deși atunci când plecați în concediu, s-ar putea să vă îmbrăcați altcumva ori să vă spălați pe dinți într-un alt moment al rutinei voastre matinale, fără să băgați de seamă.)

În același timp, totuși, dependența creierului de rutinele automate poate fi periculoasă. Deprinderile sunt adeseori în egală măsură un blestem și un câștig.

Luați, de exemplu, cazul lui Eugene. Deprinderile i-au redat viața după ce și-a pierdut memoria. Ulterior, i-au răpit încă o dată totul.

III.

Pe măsură ce Larry Squire, expertul în memorie, petrecea tot mai mult timp cu Eugene, a căpătat convingerea că pacientul său învăța cumva noi comportamente. Imaginile din creierul lui Eugene arătau că ganglionii săi bazali scăpaseră nevătămați de encefalita virală. Era posibil, s-a întrebat savantul, ca Eugene, în pofida afecțiunilor severe pe care le suferise creierul lui, să utilizeze încă bucla semnal – rutină – recompensă? Ar putea acest străvechi proces neurologic să explice modul în care Eugene era capabil să umble pe străzile din jurul casei și să găsească borcanul cu alune din bucătărie?

Ca să testeze dacă Eugene își forma noi deprinderi, Squire a conceput un experiment. A luat șaisprezece obiecte

diferite – bucăți de plastic și piese viu colorate de jucării – şi le-a lipit pe nişte dreptunghiuri de carton. Pe urmă le-a împărțit în opt perechi: alegerea A şi alegerea B. În fiecare pereche, pe o bucată de carton, aleasă la întâmplare, era lipită în partea de jos o etichetă, pe care scria „corect".[21]

Eugene stătea la o masă, i se dădea o pereche de obiecte şi i se cerea să aleaga una. Pe urmă, i s-a spus să întoarcă piesa aleasă ca să vadă dacă dedesubt era o etichetă pe care scria „corect". Aceasta este o metodă obişnuită de măsurare a memoriei. Întrucât există numai șaisprezece obiecte, care sunt mereu prezentate în aceleaşi opt perechi, majoritatea oamenilor pot să memoreze care item este „corect" după câteva serii de încercări. Maimuțele pot să memoreze toți itemii „corecți" după opt până la zece zile.

Eugene nu-şi putea aminti niciunul din itemii „corecți", indiferent de câte ori a dat testul. A repetat experimentul de două ori pe săptămână, luni de zile, privind patruzeci de perechi în fiecare zi.

— Ştii de ce te afli astăzi aici? l-a întrebat o asistentă la începutul unei sesiuni, după ce experimentul se desfăşurase timp de câteva săptămâni.

— Cred că nu, a spus Eugene.

— Îți voi arăta câteva obiecte. Ştii de ce?

— Trebuie să ți le descriu ori să-ți spun la ce se folosesc?

Eugene nu-şi putea aminti câtuşi de puțin şedințele anterioare.

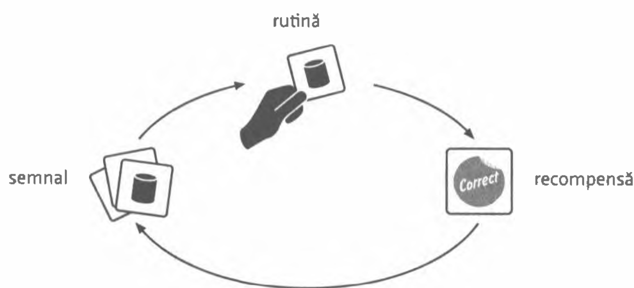
Dar pe măsură ce săptămânile treceau, performanța lui Eugene s-a îmbunătățit. După douăzeci şi opt de zile de exercițiu, Eugene alegea obiectul „corect" în 85% din cazuri. După treizeci şi şase de zile, avea dreptate în 95% din cazuri. După un test, Eugene l-a privit pe cercetător, uluit de succesul său.

— Cum fac eu asta? a întrebat-o el.

— Spune-mi ce-ți trece prin minte, i-a spus cercetătoarea. Îți spui ție însuți ceva de genul „Țin minte că am văzut-o pe asta"?

— Nu, a spus Eugene. Este aici într-un fel sau altul - a arătat cu degetul spre capul său - și mâna se duce să apuce.

Totuși, pentru Squire era pe deplin rațional. Eugene primea un semnal: o pereche de obiecte prezentate mereu în aceeași combinație. Exista o rutină: el alegea un obiect și verifica dacă era o etichetă dedesubt, chiar dacă habar nu avea de ce se simțea constrâns să întoarcă pe dos bucata de carton. Exista, pe urmă, și o recompensă: satisfacția pe care o primea după ce găsea o etichetă pe care scria „corect". Până la urmă, a luat naștere o buclă habitudinală.



BUCLA RUTINEI LUI EUGENE

Ca să fie sigur că acest model comportamental era, în realitate, o deprindere, Squire a efectuat încă un experiment. A luat toți cei șaisprezece itemi și i-a pus în fața lui Eugene în același timp. I-a cerut să pună toate obiectele „corecte" într-un teanc.

Eugene habar nu avea de unde să înceapă.

— Pentru Dumnezeu, cum să țin minte toate astea? a întrebat el.

A întins mâna spre un obiect și a început să-l întoarcă pe dos. Experimentatorul l-a oprit. Nu, i-a explicat el. Sarcina era

să așeze itemii unul peste celălalt, în *teancuri*. De ce încerca să le întoarcă pe dos?

— E numai o obișnuință, cred - a spus el.

Nu a putut să facă ce i s-a cerut. Când îi erau prezentate în afara contextului specific buclei habitudinale, obiectele nu aveau niciun sens pentru el.

Iată dovada pe care o căuta Squire. Experimentele au demonstrat că Eugene avea capacitatea de a-și forma noi deprinderi, chiar și atunci când acestea implicau sarcini sau obiecte pe care nu și le putea aminti mai mult de câteva secunde. Asta explica modul în care Eugene reușea să iasă la plimbare în fiecare dimineață. Semnalele indicatoare - anumiți copaci la colț de stradă sau poziția anumitor cutii poștale - erau aceleași de fiecare dată când ieșea din casă, astfel încât, deși nu-și putea recunoaște casa, deprinderile lui îl călăuzeau mereu înapoi spre ușa de la intrare. Explica, de asemenea, de ce Eugene lua micul dejun de trei sau patru ori pe zi, chiar dacă nu-i era foame. Atât timp cât erau prezente semnalele potrivite - precum aparatul său de radio sau lumina dimineții strecurată prin fereastra lui - urma în mod automat scenariul dictat de ganglionii săi bazali.

În plus, în viața lui Eugene existau zeci de alte deprinderi pe care nimeni nu le-a remarcat până când au început să le caute. De exemplu, fiica lui Eugene trecea adeseori pe la ei, să vadă ce mai fac. Ea stătea puțin de vorbă cu tatăl ei în living-room, apoi mergea în bucătărie ca să o vadă și pe mama ei, după care pleca, făcându-le cu mâna când ieșea pe ușă. Eugene, care, în momentul plecării ei, uitase de discuția purtată ceva mai devreme, se enerva - de ce pleca fără să fi schimbat o vorbă cu el? - după care uita de ce era nervos. Dar obișnuința emoțională se declanșase deja, așa că furia lui persista, cu maximă intensitate și dincolo de puterea lui de înțelegere, până când se stingea de la sine.

— Uneori izbea cu pumnul în masă ori înjura, iar dacă îl întrebam de ce, îmi spunea: „Nu știu, dar sunt turbat!“, mi-a spus Beverly.

Lovea scaunul cu piciorul ori se răstea la oricine intra în cameră. Pe urmă, după câteva minute, zâmbea și vorbea despre vreme.

— Era ca și cum, odată ce-l apuca, trebuia să-și ardă frustrarea până la capăt, a spus ea.

Noul experiment al lui Squire a mai arătat ceva: acele deprinderi sunt surprinzător de fragile. Dacă semnalele primite de Eugene se modificau oricât de puțin, deprinderile lui se făceau țăndări. În puținele ocazii în care el se plimba pe străzile din jurul casei și ceva era diferit - dacă se făceau reparații ale drumului sau dacă o furtună aruncase o mulțime de crengi pe trotuare -, Eugene se rătăcea, indiferent cât de aproape era de casă, până când un vecin amabil îi arăta drumul până la ușă. Dacă fiica lui se oprea să stea de vorbă cu el zece secunde înainte să plece, nu mai era cuprins de furie niciodată.

Experimentele lui Squire cu Eugene au revoluționat modul în care comunitatea științifică înțelege funcționarea creierului, dovedind, odată pentru totdeauna, că este posibil să învățăm și să luăm decizii fără să ne amintim nimic despre procesul de învățare sau cel decizional. Eugene a arătat că deprinderile, la fel de mult ca memoria și gândirea, se găsesc la rădăcina comportamentului nostru. Este posibil să nu ne amintim experiențele care au creat obișnuințele noastre, dar, odată ce ele s-au adăpostit în creierul nostru, influențează modul în care ne comportăm - adeseori fără ca noi să ne dăm seama.[22]



De când Squire a publicat primul său articol despre deprinderile lui Eugene, știința formării deprinderilor a explodat,

devenind un domeniu major de investigație. Cercetători de la Duke, Harvard, UCLA, Yale, USC, Princeton, University of Pennsylvania, precum și de la universități din Marea Britanie, Germania și Olanda, alături de savanții corporatiști, lucrând pentru Procter & Gamble, Microsoft, Google și sute de alte companii, se concentrează asupra înțelegerii neurologiei și psihologiei deprinderilor, urmărind să descifreze punctele tari și slăbiciunile lor, de ce iau naștere și cum pot fi modificate.

Cercetătorii au aflat că un semnal indicator poate fi aproape orice, de la un declanșator vizual, precum un baton de ciocolată sau o reclamă televizată, până la un anumit loc, moment al zilei, o emoție, o succesiune de gânduri sau compania anumitor persoane. Rutinele pot fi incredibil de complexe sau fantastic de simple (unele deprinderi, precum acelea care au legătură cu emoțiile, se măsoară în milisecunde). Recompensele pot să varieze de la mâncare sau droguri, care provoacă senzații fizice, până la câștiguri emoționale, precum sentimentele de mândrie care însoțesc laudele sau mulțumirea de sine.

Și în aproape toate experimentele, cercetătorii au văzut ecouri ale descoperirilor pe care Squire le-a făcut lucrând cu Eugene: deprinderile sunt robuste, însă delicate. Ele se pot forma fără ca noi să fim conștienți sau pot fi concepute în mod deliberat. Adeseori, ele apar fără permisiunea noastră, dar pot fi remodelate prin recombinarea părților componente. Ele ne modelează viața mult mai mult decât ne dăm seama – ele sunt atât de puternice, în realitate, încât determină creierul să le fie fidel, excluzând orice altceva, inclusiv bunul simț.

De exemplu, într-o suită de experimente, niște cercetători asociați cu National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism au obișnuit niște șoareci să apese pe niște clapete ca reacție la anumite semnale până când comportamentul a devenit o deprindere. Șoarecii erau mereu recompensați cu mâncare. Pe

urmă, savanții au intoxicat mâncarea, ceea ce făcea ca animalele să se simtă foarte rău, ori au electrificat podeaua, astfel că, în drumul lor spre recompensă, șoarecii sufereau un șoc electric. Șoarecii știau că mâncarea și cușca erau periculoase – atunci când li s-au oferit pastilele otrăvite într-un castron sau când au văzut podeaua electrificată, au stat la distanță. Când au primit, însă, vechile lor semnale, pe negândite au apăsat clapeta și au înghițit mâncarea ori au pășit pe culoar, chiar dacă au vomitat ori au fost zgâlțâiți de curentul electric. Deprinderea era atât de înrădăcinată, încât șoarecii nu s-au putut opri.[23]

Nu este greu de găsit ceva analog în lumea umană. Gândiți-vă, de exemplu, la fast-food. Este rațional – atunci când copiii sunt rupți de foame și mergeți cu mașina spre casă după o zi obositoare – să opriți, numai de această dată, la McDonald's sau la Burger King. Mâncarea nu este scumpă. Are un gust atât de bun. La urma urmei, o porție de carne procesată, cartofi prăjiți sărați și o băutură răcoritoare cu mult zahăr prezintă un risc de sănătate relativ minor, nu-i așa? Nu e ca și cum ați face asta tot timpul.

Însă deprinderile se formează fără permisiunea voastră. Studiile arată că, de regulă, familiile nu *intenționează* să consume fast-food în mod regulat. Ceea ce se întâmplă este că modelul o dată pe lună devine o dată pe săptămână, pe urmă de două ori pe săptămână – pe măsură ce semnalele indicatoare și recompensele creează un obicei – până când copiii consumă o cantitate nesănătoasă de hamburgeri și cartofi prăjiți. Când cercetătorii de la University of North Texas și Yale au încercat să înțeleagă de ce familiile sporesc gradual consumul lor de fast-food, au constatat că o serie de semnale și recompense, de care majoritatea consumatorilor nu au fost niciodată conștienți, le influențau comportamentul. Au descoperit bucla habitudinală.[24]

De exemplu, toate restaurantele McDonald's arată la fel – deliberat, compania încearcă să standardizeze arhitectura şi ceea ce angajaţii le spun consumatorilor, astfel încât totul este un semnal consecvent, menit să declanşeze rutine culinare. Sortimentele preparate de unele lanţuri de fast-food sunt special proiectate să ofere nişte recompense imediate – cartofii prăjiţi, de exemplu, sunt proiectaţi să înceapă a se dezintegra imediat ce ajung pe limbă, ca să furnizeze cât de rapid posibil o infuzie de sare şi grăsime, determinând activarea centrilor voştri de plăcere şi făcând creierul captiv în modelul comportamental. Cu atât mai bine pentru consolidarea buclei habitudinale.[25]

Totuşi, chiar şi aceste deprinderi sunt fragile. Când un restaurant fast-food se închide, familiile care până atunci mâncau acolo vor începe adeseori să ia masa acasă în loc să caute un local alternativ. Chiar nişte schimbări minuscule pot să pună capăt unui model de comportament. Dar fiindcă adeseori noi nu recunoaştem aceste bucle habitudinale în timp ce ele se dezvoltă, suntem orbi faţă de capacitatea noastră de control asupra lor. Învăţând să observăm semnalele declanşatoare şi recompensele, totuşi, ne putem schimba rutinele.

IV.

În 2000, la şapte ani după declanşarea bolii lui Eugene, viaţa lui a atins un fel de echilibru. Ieşea la plimbare în fiecare dimineaţă. Mânca ce dorea, uneori de cinci sau şase ori pe zi. Soţia lui ştia că, atât timp cât televizorul era fixat pe History Channel, Eugene stătea în fotoliul său de pluş şi urmărea programul, indiferent dacă acesta era transmis în reluare sau era o emisiune nouă. N-ar fi putut să le deosebească.

Dar pe măsură ce a îmbătrânit, deprinderile lui Eugene au început să aibă un impact negativ asupra vieții lui. Era sedentar, privind uneori la televizor ore în șir, fiindcă nu se plictisea niciodată de programele pe care le viziona. Medicii săi au început să fie îngrijorați de starea inimii lui. I-au spus lui Beverly să-i impună o dietă strictă de alimente sănătoase. Ea a încercat, însă era greu să influențeze cât de des mânca sau ce consuma el. Eugene nu-și amintea niciodată avertismentele ei. Chiar dacă frigiderul era plin de fructe și legume, Eugene scormonea peste tot până când găsea șunca și ouăle. Asta era rutina lui. Și pe măsură ce Eugene a înaintat în vârstă, iar oasele sale au devenit mai fragile, doctorii au spus că trebuia să fie mai atent când se deplasează. În mintea lui, totuși, Eugene era cu 20 de ani mai tânăr. Nu ținea minte niciodată că trebuia să pășească mai grijuliu.

— Toată viața am fost fascinat de memorie, mi-a spus Squire. Pe urmă, l-am cunoscut pe E.P. și am văzut cât de bogată poate fi viața chiar dacă nu ți-o amintești. Creierul posedă această uluitoare capacitate de a găsi fericirea chiar și atunci când amintirile ei s-au pierdut. E greu de oprit, totuși, ceea ce, până la urmă, s-a întors împotriva lui.

Beverly a încercat să utilizeze cunoștințele sale despre deprinderi ca să-l ajute pe Eugene să evite problemele impuse de vârstă. A descoperit că putea să scurtcircuiteze unele dintre cele mai dăunătoare modele comportamentale dacă introducea noi semnale declanșatoare. Dacă nu ținea șuncă în frigider, Eugene nu mai mânca multiple breakfasturi nesănătoase. Când îi punea o salată lângă scaun, uneori ciugulea din ea și, pe măsură ce a devenit un obicei, a încetat să mai răscolească prin frigider după bunătăți. Dieta lui s-a îmbunătățit treptat.

Totuși, în pofida acestor eforturi, sănătatea lui Eugene a continuat să se deterioreze. Într-o zi de primăvară, Eugene privea la televizor și, deodată, a scos un strigăt. Beverly a intrat în grabă

De exemplu, toate restaurantele McDonald's arată la fel – deliberat, compania încearcă să standardizeze arhitectura și ceea ce angajații le spun consumatorilor, astfel încât totul este un semnal consecvent, menit să declanșeze rutine culinare. Sortimentele preparate de unele lanțuri de fast-food sunt special proiectate să ofere niște recompense imediate – cartofii prăjiți, de exemplu, sunt proiectați să înceapă a se dezintegra imediat ce ajung pe limbă, ca să furnizeze cât de rapid posibil o infuzie de sare și grăsime, determinând activarea centrilor voștri de plăcere și făcând creierul captiv în modelul comportamental. Cu atât mai bine pentru consolidarea buclei habitudinale.[25]

Totuși, chiar și aceste deprinderi sunt fragile. Când un restaurant fast-food se închide, familiile care până atunci mâncau acolo vor începe adeseori să ia masa acasă în loc să caute un local alternativ. Chiar niște schimbări minuscule pot să pună capăt unui model de comportament. Dar fiindcă adeseori noi nu recunoaștem aceste bucle habitudinale în timp ce ele se dezvoltă, suntem orbi față de capacitatea noastră de control asupra lor. Învățând să observăm semnalele declanșatoare și recompensele, totuși, ne putem schimba rutinele.

IV.

În 2000, la șapte ani după declanșarea bolii lui Eugene, viața lui a atins un fel de echilibru. Ieșea la plimbare în fiecare dimineață. Mânca ce dorea, uneori de cinci sau șase ori pe zi. Soția lui știa că, atât timp cât televizorul era fixat pe History Channel, Eugene stătea în fotoliul său de pluș și urmărea programul, indiferent dacă acesta era transmis în reluare sau era o emisiune nouă. N-ar fi putut să le deosebească.

Dar pe măsură ce a îmbătrânit, deprinderile lui Eugene au început să aibă un impact negativ asupra vieții lui. Era sedentar, privind uneori la televizor ore în șir, fiindcă nu se plictisea niciodată de programele pe care le viziona. Medicii săi au început să fie îngrijorați de starea inimii lui. I-au spus lui Beverly să-i impună o dietă strictă de alimente sănătoase. Ea a încercat, însă era greu să influențeze cât de des mânca sau ce consuma el. Eugene nu-și amintea niciodată avertismentele ei. Chiar dacă frigiderul era plin de fructe și legume, Eugene scormonea peste tot până când găsea șunca și ouăle. Asta era rutina lui. Și pe măsură ce Eugene a înaintat în vârstă, iar oasele sale au devenit mai fragile, doctorii au spus că trebuia să fie mai atent când se deplasează. În mintea lui, totuși, Eugene era cu 20 de ani mai tânăr. Nu ținea minte niciodată că trebuia să pășească mai grijuliu.

— Toată viața am fost fascinat de memorie, mi-a spus Squire. Pe urmă, l-am cunoscut pe E.P. și am văzut cât de bogată poate fi viața chiar dacă nu ți-o amintești. Creierul posedă această uluitoare capacitate de a găsi fericirea chiar și atunci când amintirile ei s-au pierdut. E greu de oprit, totuși, ceea ce, până la urmă, s-a întors împotriva lui.

Beverly a încercat să utilizeze cunoștințele sale despre deprinderi ca să-l ajute pe Eugene să evite problemele impuse de vârstă. A descoperit că putea să scurtcircuiteze unele dintre cele mai dăunătoare modele comportamentale dacă introducea noi semnale declanșatoare. Dacă nu ținea șuncă în frigider, Eugene nu mai mânca multiple breakfasturi nesănătoase. Când îi punea o salată lângă scaun, uneori ciugulea din ea și, pe măsură ce a devenit un obicei, a încetat să mai răscolească prin frigider după bunătăți. Dieta lui s-a îmbunătățit treptat.

Totuși, în pofida acestor eforturi, sănătatea lui Eugene a continuat să se deterioreze. Într-o zi de primăvară, Eugene privea la televizor și, deodată, a scos un strigăt. Beverly a intrat în grabă

și l-a văzut strângându-se de piept. A chemat o ambulanță. La spital, a fost diagnosticat cu un atac de cord. Însă durerea a trecut și Eugene se chinuia să coboare de pe targă. În acea noapte, și-a scos întruna senzorii de pe piept, ca să se poată întoarce pe o parte și să adoarmă. Alarma suna și asistentele medicale dădeau buzna în salon. Au încercat să-l convingă să nu se mai joace cu senzorii, pe care i-au montat la loc, și l-au amenințat că-l vor imobiliza dacă mai face pe nebunul. Nimic nu a dat rezultate. El uita amenințările imediat după ce le primise.

Pe urmă, fiica lui i-a sugerat unei asistente să încerce să-l laude pentru voința lui de a sta nemișcat și să repete lauda, la nesfârșit, ori de câte ori venea la el.

— Voiam, știți, să-i gâdilăm mândria, mi-a spus fiica lui, Carol Rayes. Îi spuneam: „Hei, tati, faci ceva realmente important pentru știință dacă nu miști de la locul lor aceste zorzonele".

Asistentele medicale au început să-l iubească la nebunie. Lui i-a plăcut. După câteva zile, făcea orice i se cerea. Eugene s-a întors acasă peste o săptămână.

Apoi, în toamna lui 2008, în timp ce se mișca prin living-room, Eugene s-a împiedicat de colțul șemineului, a căzut și și-a fracturat șoldul. La spital, Squire și echipa lui erau îngrijorați că el ar putea să aibă atacuri de panică pentru că nu știa unde se află. Așa că i-au pus pe marginea patului bilețele în care îi explicau ce pățise și au pus pe pereți poze ale copiilor săi. Soția și copiii lui veneau să-l vadă în fiecare zi.

Totuși, Eugene nu a dat deloc semne de îngrijorare. Nu a întrebat niciodată de ce era la spital.

— În acel moment, părea împăcat cu toate incertitudinile, a spus Squire. Trecuseră cincisprezece ani de când își pierduse memoria. Era ca și cum o parte din creierul său știa că erau unele lucruri pe care nu le va putea înțelege niciodată și nu-l deranja.

Beverly venea la spital în fiecare zi.

— Am petrecut mult timp cu el, a zis ea. I-am spus că-l iubesc, i-am vorbit despre copiii noștri și i-am povestit ce viață frumoasă am avut. I-am arătat fotografiile și am vorbit despre cât de mult era iubit. Eram căsătoriți de 57 de ani, din care 42 fuseseră un mariaj real, normal. Uneori îmi era greu, pentru că doream atât de mult să-l am din nou alături pe vechiul meu soț. Dar cel puțin știam că el era fericit.

Peste câteva săptămâni, a venit în vizită fiica lui.

— Care-i planul? a întrebat-o Eugene când a sosit.

Ea l-a scos afară într-un scaun cu rotile, pe gazonul din curtea spitalului.

— Este o zi frumoasă, a spus Eugene. Vreme destul de bună, ce zici?

Fiica lui i-a vorbit despre copiii ei și s-au jucat cu un câine. Ea credea că el s-ar putea întoarce în curând acasă. Soarele cobora către apus. Ea a început să se pregătească să-l ducă înapoi în salon.

Eugene a privit-o îndelung.

— Sunt norocos să am o fată ca tine, a spus el.

Ea a fost luată prin surprindere. Nu-și mai amintea de când el nu-i mai spusese ceva atât de drăguț.

— Eu sunt norocoasă pentru că tu ești tatăl meu, i-a spus.

— Doamne, ce zi frumoasă, a spus el. Ce zici de vreme?

În acea noapte, la ora unu, a sunat telefonul lui Beverly. Doctorul i-a spus că Eugene suferise un masiv atac de cord și că personalul făcuse tot ce i-a stat în puteri, dar nu au reușit să-l resusciteze. Murise. După moartea lui, avea să fie comemorat de cercetători, imaginile creierului său au fost studiate în sute de laboratoare și facultăți de medicină.

— Știu că ar fi fost realmente mândru să știe cât de mult contribuise la dezvoltarea științei, mi-a spus Beverly. Mi-a spus

odată, la scurt timp după ce ne-am căsătorit, că dorea să facă în viață ceva important, ceva care să conteze. Şi a făcut. Doar că nu şi-a amintit nimic din ceea ce făcuse.

2 Creierul pofticios

CUM SE CREEAZĂ NOI DEPRINDERI

I.

Într-o zi de la începutul secolului XX, un important director executiv american, pe nume Claude C. Hopkins, a fost abordat de un vechi prieten, care i-a propus o nouă idee de afaceri. Amicul descoperise un produs uluitor, i-a explicat el, de care era convins că va fi o lovitură. Era o pastă de dinți, un produs mentolat și spumos, pe care l-a numit „Pepsodent". Erau implicați niște investitori dubioși – unul făcea tranzacții cu terenuri litigioase; altul, se zvonea, avea legături cu mafia – dar această afacere, promitea prietenul, avea să fie ceva de proporții colosale. Numai dacă, firește, Hopkins ar fi de acord să-l ajute în conceperea unei campanii naționale de promovare.[1]

În acel moment, Hopkins se afla în fruntea unei industrii care abia dacă exista cu câteva decenii în urmă: publicitatea. Hopkins i-a convins pe americani să cumpere berea Schlitz, lăudându-se cu faptul că firma producătoare își spăla sticlele cu „aburi sub presiune", neglijând să spună că oricare altă companie folosea exact aceeași metodă. El a sedus milioane de femei să cumpere săpunul Palmolive, afirmând că și Cleopatra se spălase cu el, în pofida protestelor venite din partea istoricilor indignați. El făcuse celebru pop-cornul Puffed Wheat, spunând că fusese „împușcat", până când boabele de porumb se umflau, depășind „de opt ori mărimea normală". El transformase zeci de produse anterior necunoscute – fulgii de ovăz

Quaker, anvelopele Goodyear, aspiratorul de covoare Bissell, conservele de porc cu fasole produse de firma Van Camp – în branduri renumite. Și, în timp ce făcuse toate acestea, a ajuns atât de bogat, încât autobiografia lui bestseller, *Viața mea în publicitate*, consacra lungi fragmente dificultăților presupuse de cheltuirea unei averi atât de mari.

Claude Hopkins era cel mai bine cunoscut pentru o serie de reguli pe care le-a formulat, cu scopul de a explica modul în care pot fi create noi deprinderi în rândul consumatorilor. Aceste reguli aveau să transforme industrii întregi și, în cele din urmă, au devenit noțiuni elementare pentru specialiștii în marketing, reformatorii educației, profesioniștii din domeniul sănătății publice, politicieni și directori generali. Chiar și astăzi, regulile lui Hopkins influențează totul, de la modul în care cumpărăm detergenți până la instrumentele pe care guvernul le folosește pentru eradicarea bolilor. Ele sunt fundamentale pentru crearea oricărei noi rutine.

Totuși, când vechiul său prieten l-a abordat pe Hopkins în legătură cu Pepsodent, expertul în publicitate a manifestat un interes moderat. Nu era un secret faptul că sănătatea dentară a americanilor era în declin. Pe măsură ce națiunea a devenit mai bogată, oamenii au început să cumpere mari cantități de alimente procesate, bogate în zahăr.[2] Când guvernul a început să încorporeze soldați pentru Primul Război Mondial, atât de mulți recruți aveau dantura putredă, încât oficialitățile au declarat că igiena dentară precară era un risc de securitate națională.

Și totuși, după cum o știa Hopkins, vânzarea pastei de dinți era o sinucidere financiară. Exista deja o armată de comis-voiajori, care vindeau din ușă în ușă tot felul de prafuri și elixire dubioase pentru dinți, majoritatea dând faliment.

Problema era că prea puţini cumpărau pastă de dinţi, deoarece, în pofida problemelor dentare ale naţiunii, prea puţini se spălau pe dinţi cu periuţa.[3]

Aşa că Hopkins s-a gândit puţin la propunerea prietenului său şi apoi a refuzat. Avea de gând să rămână legat de săpunuri şi cereale, a spus el.

„Nu vedeam o metodă de a-i face pe profani să asimileze nişte teorii tehnice despre pasta de dinţi", a explicat Hopkins în autobiografia sa. Totuşi, prietenul său a insistat. I-a cerut în repetate rânduri, gâdilând considerabilul ego al lui Hopkins până când, în cele din urmă, maestrul publicităţii a cedat.

„Finalmente, am acceptat să desfăşor campania dacă mi se acorda un stoc opţional de acţiuni timp de şase luni", a scris Hopkins. Prietenul a fost de acord.

Avea să fie cea mai înţeleaptă decizie financiară din viaţa lui Hopkins.

În cei cinci ani de parteneriat, Hopkins a transformat Pepsodent într-unul din cele mai cunoscute produse din lume şi, în acest răstimp, a contribuit la crearea unei deprinderi de spălare a dinţilor cu periuţa care a străbătut America de la un capăt la celălalt cu o viteză uimitoare. În scurt timp, toată lumea, de la Shirley Temple până la Clark Gable, se lăuda cu un „zâmbet Pepsodent".[4] În 1930, Pepsodent se vindea în China, Africa de Sud, Brazilia, Germania şi aproape oriunde Hopkins a putut să cumpere spaţiu publicitar.[5] La un deceniu după prima campanie Pepsodent, sondajele arătau că spălatul pe dinţi devenise un ritual pentru jumătate din populaţia Americii.[6] Hopkins contribuise la stabilirea spălatului pe dinţi ca activitate zilnică.

Ulterior, Hopkins avea să se laude că secretul succesului său s-a bazat pe faptul că descoperise un anumit gen de semnal şi

de recompensă care au nutrit această deprindere specifică. Este o alchimie atât de puternică, încât până și astăzi principiile fundamentale sunt folosite de proiectanții jocurilor video, companiile alimentare, spitale și milioane de comercianți din toată lumea. Eugene Pauly ne-a învățat despre bucla habitudinală, dar Claude Hopkins este acela care ne-a arătat cum se pot cultiva și dezvolta noi deprinderi.

Exact, ce a făcut Hopkins?

A creat o dorință imperioasă. Iar acea dorință, după cum se dovedește, este ceea ce face ca semnalele declanșatoare și recompensele să funcționeze. Acea poftă nesățioasă este ceea ce dă forță buclei habitudinale.



De-a lungul întregii sale cariere, una dintre tacticile patentate ale lui Claude Hopkins a fost să descopere niște semnale declanșatoare simple, care să-i convingă pe consumatori să folosească zilnic produsele sale. A vândut Quaker Oats, de exemplu, ca breakfast cu cereale care puteau să furnizeze energie timp de 24 de ore – dar numai dacă mâncai un castron în fiecare dimineață. A vândut cu toptanul tonice care vindecau durerile de stomac, durerile articulare, erupțiile cutanate și „problemele femeiești" – dar numai dacă beai doctoria la prima apariție a simptomelor. În scurt timp, oamenii devorau cereale la crăpatul zorilor și sugeau din niște sticluțe cafenii ori de câte ori simțeau un semn de oboseală, ceea ce, parcă în virtutea unei norocoase coincidențe, se întâmpla frecvent cel puțin o dată pe zi.

Prin urmare, ca să vândă Pepsodent, Hopkins avea nevoie de un declanșator care să justifice folosirea zilnică a pastei de dinți. A parcurs un teanc de manuale dentare. „A fost o lectură

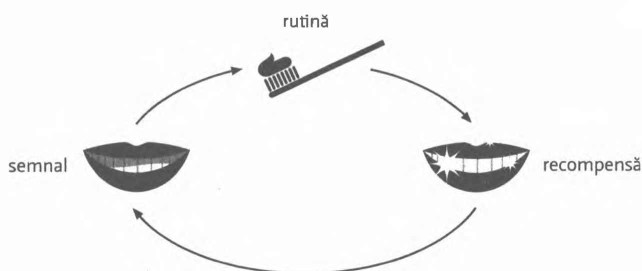
aridă", a scris el mai târziu. Dar pe la mijlocul unei cărți am găsit o trimitere la placa de secreții mucoase de pe dinți, pe care am numit-o ulterior *film* – «pelicula». Asta mi-a dat o idee atrăgătoare. Am decis să promovez această pastă de dinți ca pe o sursă de frumusețe. Care să îndepărteze acea peliculă tulbure."

Concentrându-se asupra peliculei dentare, Hopkins ignora faptul că aceeași peliculă acoperise întotdeauna dinții oamenilor, ceea ce părea să nu deranjeze pe nimeni. Pelicula este o membrană naturală, care se formează pe dinți indiferent de ceea ce mănânci sau cât de des îi cureți cu periuța.[7] Oamenii nu i-au dat niciodată prea mare atenție și existau puține motive pentru care ar fi trebuit să o facă: poți îndepărta pelicula mâncând un măr, frecându-ți dinții cu degetul, periindu-i sau clătind viguros gura cu un lichid. Pasta de dinți nu făcea nimic de natură să contribuie la îndepărtarea peliculei. În realitate, unul dintre cercetătorii de frunte în domeniul igienei dentare a spus că pasta de dinți – îndeosebi Pepsodent – nu avea nicio valoare.[8]

Asta nu l-a oprit pe Hopkins să-și exploateze descoperirea. Aici, a decis el, era un semnal declanșator care putea să genereze o deprindere. Curând, orașele erau împânzite de reclame Pepsodent.

„Doar trece-ți limba peste dinți", scria pe una dintre ele. „*Simți o peliculă* – este ceea ce face ca dinții tăi să arate «decolorați» și provoacă putrezirea danturii."

„Remarcați cât de mulți dinți frumoși sunt peste tot", scria pe o altă reclamă, care înfățișa niște frumuseți zâmbitoare. „Milioane de oameni folosesc o nouă metodă de curățare a danturii. De ce o femeie ar avea o peliculă spălăcită pe dinți? Pepsodent îndepărtează pelicula!"[9]



CONCEPȚIA LUI HOPKINS DESPRE BUCLA HABITUDINALĂ DE UTILIZARE A PASTEI PEPSODENT

Ideea strălucită a acestor îndemnuri era că se bazau pe un semnal – pelicula dentară – care era universală și imposibil de ignorat. A-i spune cuiva să-și plimbe limba peste dinți, după cum s-a văzut, era probabil să-i facă pe oameni să-și treacă limba peste dinți. Și când o făceau, era probabil să simtă pelicula. Hopkins găsise un semnal care era simplu, existase de când lumea și era atât de ușor de declanșat, încât o reclamă îi putea face pe oameni să se conformeze automat.

După lansarea campaniei, a trecut o săptămână de tăcere. Pe urmă, două. În a treia săptămână, cererea a explodat. Erau atâtea comenzi de Pepsodent, încât compania nu putea să le facă față. În trei ani, produsul a devenit internațional, iar Hopkins făcea reclame în limba spaniolă, germană și chineză. Într-un deceniu, Pepsodent a fost unul dintre produsele cele mai bine vândute din lume[10] și timp de peste 30 de ani a rămas cea mai bine vândută pastă de dinți din America.[11]

Înainte să fi apărut Pepsodent, numai 7% dintre americani aveau un tub cu pastă de dinți în trusa lor de medicamente. La un deceniu după ce campania publicitară a lui Hopkins s-a extins la scară națională, numărul lor a crescut la 65%.[12] După al Doilea Război Mondial, armata și-a redus îngrijorarea față

de dantura recruților, deoarece atât de mulți soldați se spălau pe dinți în fiecare zi.

„Am câștigat un milion de dolari cu Pepsodent", a scris Hopkins la câțiva ani după ce produsul a apărut pe rafturi. Cheia, a spus el, este că „învățase adevărata psihologie umană". Acea psihologie se întemeia pe două reguli de bază:

În primul rând, găsește un semnal declanșator simplu și evident.

În al doilea rând, definește foarte clar recompensele.

Dacă obții așa cum trebuie aceste elemente, promitea Hopkins, era ca o magie. Uitați-vă la Pepsodent: el identificase un semnal - pelicula dentară - și o recompensă - dinți frumoși - care au convins milioane de oameni să înceapă un ritual zilnic. Chiar și astăzi, regulile lui Hopkins sunt nelipsite din manualele de marketing și stau la baza unor milioane de campanii publicitare.

Și aceleași principii au fost utilizate pentru a se crea mii de alte deprinderi - adeseori fără ca oamenii să-și dea seama cât de fidel aplică formula lui Hopkins. Studiile efectuate asupra oamenilor care au început cu succes noi rutine de exerciții fizice, de exemplu, arată că este mai probabil să respecte un plan de fitness dacă aleg un anumit semnal declanșator, cum ar fi să alerge de îndată ce se întorc de la serviciu, și o recompensă clară, precum o bere sau o seară lipsită de vinovăția lenevirii în fața televizorului.[13] Cercetările privind dieta spun că formarea unor noi deprinderi alimentare necesită un semnal prestabilit - precum planificarea meniurilor în avans - și recompense simple pentru cei care țin regim atunci când nu-și abandonează intențiile.[14]

„A venit vremea când publicitatea a atins, în unele privințe, statutul științei", a scris Hopkins. „Cândva un joc de noroc, publicitatea a devenit acum, sub o conducere capabilă, una dintre cele mai sigure afaceri."

Este o ditamai fanfaronadă. Totuşi, se dovedeşte că cele două reguli ale lui Hopkins nu sunt suficiente. Mai există o a treia regulă care se cere satisfăcută pentru a se crea o deprindere – o regulă atât de subtilă, încât chiar Hopkins s-a bazat pe ea fără să ştie că există. Ea explică totul, de la motivul pentru care este atât de greu să ignori o cutie cu gogoşi până la modul în care un jogging matinal poate să devină o rutină aproape lipsită de efort.

II.

Savanţii şi directorii de marketing de la Procter & Gamble erau adunaţi în jurul unei mese joase dintr-o mică încăpere, fără ferestre, citind transcrierea unui interviu cu o femeie care avea nouă pisici, când o cercetătoare a spus, în cele din urmă, ceea ce-i frământa pe toţi.

— Dacă suntem concediaţi, ce se întâmplă exact? a întrebat ea. Apar cei din corpul de pază şi ne scot afară sau primim mai întâi un fel de avertisment?

Liderul echipei, cândva un star în ascensiune al companiei, pe nume Drake Stimson, a privit-o îndelung.

— Nu ştiu, a spus el.

Era nepieptănat, cu părul vâlvoi. În ochi i se citea oboseala.

— Nu am crezut niciodată că lucrurile vor merge atât de prost. Din ce mi s-a spus, conducerea acestui proiect însemna o promovare.

Era în 1996, iar grupul din jurul mesei descoperea, în pofida afirmaţiilor lui Claude Hopkins, cât de total neştiinţific putea să devină procesul vânzării unui produs. Cu toţii lucrau pentru una dintre cele mai mari firme de articole de uz casnic din lume, compania care stătea în spatele unor mărci precum

chipsurile Pringles, Oil of Olay, şervetele de hârtie Bounty, cosmeticele CoverGirl, Dawn, Downy şi bateriile Duracell, alături de zeci de alte branduri. P&G colecta mai multe date decât aproape oricare alt comerciant de pe faţa pământului şi se baza pe metode statistice complexe în elaborarea campaniilor sale de marketing. Firma era incredibil de pricepută în a ghici cum să vândă tot felul de lucruri. Numai pe piaţa articolelor de spălat îmbrăcăminte, produsele P&G curăţau jumătate din hainele din America.[15] Veniturile anuale ale companiei atingeau 35 de miliarde de dolari.[16]

Şi totuşi, echipa lui Stimson, căruia îi fusese încredinţată misiunea de a concepe campania publicitară pentru unul dintre cele mai promiţătoare noi produse ale companiei P&G, era în pragul eşecului. Compania cheltuise milioane de dolari ca să creeze un spray care putea să elimine mirosurile neplăcute din aproape orice fel de ţesătură. Iar cercetătorii din acea sală strâmtă, fără ferestre, habar nu aveau cum să-i facă pe oameni să-l cumpere.

Spray-ul fusese creat în urmă cu trei ani, când un chimist de la P&G lucra cu o substanţă numită hydroxypropyl beta cyclodextrin, sau HPBCD, într-un laborator. Chimistul era fumător. De obicei, hainele sale miroseau ca o scrumieră. Într-o zi, după ce lucrase cu HPBCD, soţia l-a întâmpinat la uşă când s-a întors acasă.

— Te-ai lăsat de fumat? l-a întrebat ea.

— Nu, a spus el.

Era bănuitor. Soţia îl hărţuise ani de zile să renunţe la ţigări. I se părea că e supus unui soi de truc din arsenalul psihologiei inverse.

— Nu miroşi a fum, asta-i tot – a spus ea.

A doua zi, s-a întors la laborator şi a început să experimenteze efectul HPBCD asupra unor mirosuri diferite. În scurt timp, avea sute de fiole, care conţineau ţesături mirosind a câine, ţigări

de foi, ciorapi transpirați, mâncare chinezească, cămăşi stătute și prosoape murdare. Când punea în apă HPBCD și stropea cu substanța diluată mostrele adunate, mirosurile erau absorbite de moleculele substanței chimice. După ce stropii se uscau, mirosul dispărea.

Când chimistul le-a explicat directorilor executivi descoperirile sale, aceştia au fost în extaz. Ani de zile, studiile de piață arătaseră că masa consumatorilor cerea vehement ceva care să elimine mirosurile neplăcute - nu doar să le mascheze, ci să le înlăture cu totul. Când o echipă de cercetători i-au intervievat pe consumatori, au constatat că mulți dintre ei își lăsau afară bluzele sau pantalonii după ce se întorceau acasă de la o petrecere sau după o seară petrecută într-un bar. „Hainele miros a țigară când ajung acasă, dar nu vreau să-mi dau hainele la curățat de fiecare dată când ies în oraş", a spus o femeie.

Intuind o oportunitate, P&G a lansat un proiect strict secret de transformare a HPBCD într-un produs viabil. Compania a cheltuit milioane perfecționând formula, reușind în cele din urmă să producă un lichid incolor şi inodor, care putea să înlăture aproape orice miros neplăcut. Cunoştințele științifice care stăteau la baza spray-ului erau atât de avansate, încât după un timp NASA avea să-l folosească la curățarea interiorului navetelor spațiale după ce acestea reveneau din spațiu. Partea cea mai bună era că produsul avea costuri reduse de fabricație, nu lăsa pete și putea face ca orice canapea împuțită, jachetă veche sau interior pătat de mașină să nu miroase nicicum. Proiectul fusese un pariu major, dar acum P&G era gata să câştige miliarde - dacă puteau să conceapă campania publicitară potrivită.

Au decis să numească spray-ul Febreze[17] și i-au cerut lui Stimson, un copil-minune de 31 de ani, cu studii de matematică şi psihologie, să conducă echipa de marketing. Stimson era înalt și chipeş, cu o bărbie ferm conturată, o voce catifelată și gusturi

culinare rafinate. („Aş prefera să-i văd pe copiii mei fumând marijuana decât să mănânce la McDonald's“, i-a spus el odată unui coleg.) Înainte de a se angaja la P&G, lucrase cinci ani pe Wall Street, elaborând modele matematice de alegere a stocurilor de acțiuni. Când s-a mutat la Cincinnati, unde se afla sediul central al companiei P&G, a fost solicitat să contribuie la administrarea unor afaceri importante, printre care balsamul de rufe Bounce și uscătoarele Downy. Însă Febreze era diferit. Era o şansă de a lansa o categorie complet nouă de produse – adăugându-se în căruciorul de cumpărături al consumatorului ceva care nu mai fusese acolo niciodată. Tot ceea ce Stimson trebuia să facă era să descopere cum să facă din Febreze o deprindere, iar produsul avea să dispară de pe rafturi. Cât de greu putea să fie?

Stimson și colegii săi au decis să prezinte Febreze în câteva teste de piață – la Phoenix, Salt Lake City și Boise. Au zburat până acolo cu avionul, au împărțit mostre și i-au întrebat pe oameni dacă puteau să-i viziteze la casele lor. Timp de două luni, au vizitat sute de gospodării. Au făcut prima lor descoperire importantă atunci când au vizitat o tânără *park ranger* din Phoenix, care păzea și îngrijea un parc natural. Se apropia de 30 de ani și locuia singură. Jobul său era să prindă animalele care se rătăceau în afara deşertului. Prindea coioți, ratoni, câteodată pume. Și sconcşi. O mulțime de sconcşi. Care nu de puține ori o stropeau atunci când îi prindea.

— Sunt nemăritată și mi-aș dori să găsesc pe cineva cu care să fac copii, le-a spus ea lui Stimson și colegilor săi, în timp ce discutau în living-room. Mă duc la o mulțime de întâlniri. Cred că sunt atrăgătoare, știți? Sunt deşteaptă și cred că sunt o partidă bună.

Dar viața ei amoroasă era la pământ, le-a explicat ea, fiindcă tot ce făcea parte din viața ei mirosea a sconcs. Casa, camioneta, hainele, ghetele, mâinile, perdelele ei. Chiar și patul său.

Încercase tot felul de remedii. A cumpărat săpunuri şi şampoane speciale. A ars lumânări și a folosit aparate scumpe de curățat covoarele cu şampon. Nimic nu a dat rezultate.

— Când merg la o întâlnire cu un bărbat, adulmec tot ce miroase a sconcs și asta începe să mă obsedeze, le-a spus ea. Încep să mă întreb, el simte mirosul? Ce s-ar întâmpla dacă îl invit acasă și el vrea să plece?

— Anul trecut, m-am întâlnit de patru ori cu un tip realmente drăguţ, care mi-a plăcut cu adevărat și am amânat la nesfârșit să-l invit la mine acasă. Până la urmă, a venit și am crezut că totul mergea realmente bine. Pe urmă, a doua zi, mi-a spus că dorea „să facem o pauză". S-a purtat cu adevărat politicos, dar eu mă tot întreb: a fost din cauza mirosului?

— Ei bine, mă bucur că ai avut şansa de a încerca Febreze, a spus Stimson. Cum ţi-a plăcut?

Ea l-a privit în ochi. Plângea.

— Vreau să vă mulțumesc, a spus ea. Acest spray mi-a schimbat viața.

După ce primise mostrele de Febreze, venise acasă şi a stropit canapeaua. A stropit perdelele, covorul, cuvertura de pe pat, jeanșii, uniforma și interiorul mașinii sale. Sticla s-a golit, aşa că a mai luat una şi a stropit tot ce mai era prin casă.

— I-am invitat pe toţi prietenii mei, a spus femeia. N-au mai simțit niciun miros. Sconcsul s-a dus.

Plângea atât de tare, încât unul dintre colegii lui Stimson o bătea ușor pe umăr.

— Vă mulțumesc atât de mult, a spus femeia. Mă simt liberă. Vă mulțumesc. Acest produs este atât de important.

Stimson a adulmecat aerul din încăpere. Nu a simțit niciun miros. *Vom face o avere cu chestia asta*, i-a trecut prin minte.



Stimson și echipa lui s-au întors la sediul central al companiei P&G și au început să analizeze campania de marketing pe care urmau să o desfășoare. Cheia vânzării spray-ului Febreze, au decis ei, era să se transmită acel sentiment de ușurare pe care l-a încercat femeia *park ranger*. Trebuia să prezinte Febreze ca pe un produs care le-ar fi permis oamenilor să scape de mirosurile neplăcute. Cu toții cunoșteau bine regulile lui Claude Hopkins sau aplicațiile lor moderne, de care erau pline manualele din facultățile de economie. Doreau ca reclamele să fie simple: găsiți un semnal declanșator evident și definiți clar recompensa.

Au conceput două reclame pentru televiziune. Prima înfățișa o femeie care discuta despre salonul de fumători dintr-un restaurant. Ori de câte ori ia masa acolo, jacheta ei miroase a fum. O prietenă îi spune că, dacă folosește Febreze, mirosul va fi eliminat. Semnal: mirosul de țigară. Recompensa: mirosul îndepărtat de pe haine. A doua reclamă înfățișa o femeie îngrijorată de faptul că Sophie, cățelușa ei, stă mereu pe canapea. „Sophie va mirosi mereu ca Sophie", spune ea, dar cu Febreze, „acum mobila mea nu mai trebuie să miroasă la fel".[18] Semnal: mirosurile animalelor de companie, bine-cunoscute în șaptezeci de milioane de gospodării care au animale.[19] Recompensa: o casă care nu miroase ca un coteț de câine.

În 1996, Stimson și colegii lui au început să difuzeze reclamele în aceleași orașe în care testaseră piața. Au oferit mostre, au pus fluturași în cutiile poștale și au plătit băcanii să așeze munți de Febreze lângă casele de marcat. Apoi au așteptat, anticipând cum își vor cheltui bonusurile.

A trecut o săptămână. Pe urmă două. O lună. Două luni. Vânzările s-au mișcat încet – după care au scăzut. Panicată, compania i-a trimis pe cercetători în magazine să vadă ce se întâmplă. Rafturile erau pline de sticle de Febreze, neatinse. Au început să viziteze gospodinele care primiseră mostre gratuite.

— A, da!, i-a spus una dintre ele cercetătorului de la P&G. Spray-ul! Îmi aduc aminte. Stați să vedem.

Femeia s-a lăsat pe genunchi în bucătărie și a început să scormonească prin dulapul de sub chiuvetă.

— L-am folosit o vreme, după care am uitat de el. Cred că e pe aici prin spate, pe undeva. S-a ridicat. O fi poate în debara?

S-a dus până acolo și a dat la o parte niște mături.

— Da! Uite-l! În fund! Îl vedeți? Este aproape plin. Îl vreți înapoi?

Febreze era un ciuruc.

Pentru Stimson, era un dezastru. Managerii din alte divizii vedeau o oportunitate în eșecul lui. I-au ajuns la urechi zvonuri potrivit cărora unii făceau lobby să se renunțe la Febreze, el urmând să se ocupe de produsele Nicky Clarke pentru îngrijirea părului, acestea fiind în industria articolelor de uz casnic echivalentul Siberiei.

Unul dintre președinții de divizie de la P&G a convocat o ședință și a anunțat că erau nevoiți să reducă pierderile cauzate de Febreze, după care membrii din board au început să pună întrebări. Șeful lui Stimson s-a ridicat și a susținut o pledoarie pătimașă.

— Mai sunt șanse ca totul să se îndrepte, a spus el. În ultimă instanță, să-i rugăm pe cei cu doctorate să descifreze ce se întâmplă.

De curând, P&G angajase o serie de savanți de la Stanford, Carnegie Mellon și de prin alte părți, pretinși experți în psihologia consumatorului. Președintele diviziei a fost de acord să i se mai dea produsului un răgaz.

Așadar, un nou grup de cercetători s-au alăturat echipei lui Stimson și au început o nouă serie de interviuri.[20] Au avut prima lor bănuială a motivului pentru care Febreze eșuase când au mers în vizită la o femeie care locuia lângă Phoenix.

Au simțit mirosul celor nouă pisici ale femeii chiar înainte de a intra în casă. Interiorul era, totuși, curat și ordonat. Gazda era întru câtva o maniacă a curățeniei, le-a explicat ea. Aspira covoarele în fiecare zi și nu-i plăcea să deschidă ferestrele, fiindcă vântul ar fi umplut casa de praf. Când Stimson și savanții au intrat în living-room, unde stăteau pisicile, mirosul era atât de intens, încât unuia dintre ei i s-a făcut greață.

— Ce faceți cu mirosul de pisică? a întrebat-o unul dintre savanți pe femeie.

— De obicei, nu este o problemă, a spus ea.

— Cât de frecvent remarcați un miros?

— A, cam o dată pe lună, a răspuns femeia.

Cercetătorii s-au privit unii pe alții.

— Acum simțiți mirosul? a întrebat un om de știință.

— Nu, a spus ea.

Același model s-a repetat în zeci de alte case urât mirositoare pe care le-au vizitat cercetătorii. Oamenii nu puteau să detecteze majoritatea mirosurilor neplăcute din viața lor. Dacă trăiești cu nouă pisici, devii insensibil la mirosul lor. Dacă fumezi, capacitățile olfactive au atât de mult de suferit, încât nu mai simți mirosul fumului de țigară. Mirosurile sunt bizare; chiar și cele mai puternice se estompează după o expunere constantă. Iată de ce nimeni nu utiliza Febreze, și-a dat seama Stimson. Semnalul produsului - lucrul care trebuia să declanșeze utilizarea zilnică - le era ascuns tocmai oamenilor care aveau cea mai mare nevoie de el. Pur și simplu, mirosurile neplăcute nu erau remarcate îndeajuns de frecvent ca să declanșeze un comportament regulat. În consecință, Febreze sfârșea prin a fi dosit în fundul unui dulap. Oamenii cu cea mai mare înclinație de a folosi spray-ul nu simțeau mirosul care ar fi trebuit să le aducă aminte că în living-room era nevoie să se împrăștie prin aer câțiva stropi.

Echipa lui Stimson a revenit la sediul central şi s-a strâns în sala de şedinţe fără ferestre, recitind transcrierea interviului luat femeii cu nouă pisici. Doamna psiholog a întrebat ce se întâmplă când eşti concediat. Stimson şi-a cuprins capul cu mâinile. Dacă nu era în stare să vândă Febreze unei femei cu nouă pisici, s-a întrebat, atunci *cui* ar putea să-l vândă? Cum să formezi o nouă deprindere când nu există niciun semnal care să declanşeze obişnuinţa utilizării şi atunci când consumatorii care au cea mai mare nevoie de un produs nu pun mare preţ pe recompensă?

III.

Laboratorul lui Wolfram Schultz, profesor de neuroştiinţe la University of Cambridge, nu este un loc simpatic. Biroul său a fost descris de colegii lui fie ca o gaură neagră, în care documentele dispar pe vecie, fie ca un vas Petri de cultură celulară, în care microorganismele pot să crească, netulburate în proliferarea lor sălbatică, ani de zile. Când Schultz trebuie să curețe ceva, ceea ce nu este un lucru obişnuit, nu foloseşte spray-uri sau substanțe de curățat. El udă un prosop și freacă apăsat. Dacă hainele sale miros a fum sau a păr de pisică, el nu bagă de seamă. Ori nu-i pasă.

Totuși, experimentele efectuate de Schultz în ultimii 20 de ani au revoluționat înțelegerea noastră a modului în care interacționează semnalele, recompensele și deprinderile. El a explicat de ce unele semnale și recompense au mai multă forță decât altele și a oferit un traseu științific care explică de ce Pepsodent a fost un hit, cum unii indivizi care țin regim sau unii pasionați de exerciții fizice reușesc să-și schimbe obiceiurile atât de rapid și – în cele din urmă – de ce era nevoie pentru a face ca Febreze să se vândă.

În anii 1980, Schultz făcea parte dintr-un grup de savanţi care studiau creierii unor maimuțe, în timp ce acestea învăţau să execute anumite sarcini, cum ar fi să apese pe niște pârghii ori să deschidă niște încuietori. Scopul lor era să înțeleagă care părţi din creier erau responsabile de noi acţiuni.

— Într-o zi, am remarcat acest lucru care mă interesează, mi-a spus Schultz.

Se născuse în Germania şi acum, când vorbește engleza, sună puțin ca Arnold Schwarzenneger dacă Terminator ar fi fost membru în Royal Society.

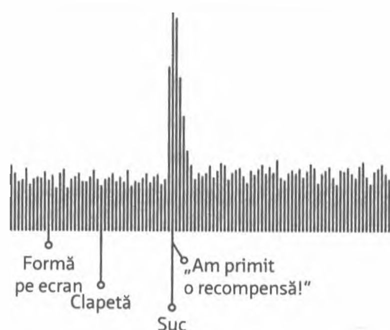
— Câtorva dintre maimuţele pe care le urmăream le plăcea sucul de mere, iar altora le plăcea zeama de struguri, aşa că am început să mă întreb ce se petrecea în acele căpşoare de maimuțe? De ce niște recompense diferite afectează creierul în modalități diferite?

Schultz a început o serie de experimente menite să descifreze modul în care funcţionează recompensele la nivel neurochimic. Pe măsură ce tehnologia a progresat, a avut acces, în anii 1990, la niște aparate asemănătoare cu acelea utilizate de cercetătorii de la MIT. Dar în loc de şoareci, Schultz era interesat de maimuțe precum Julio, un macac de patru kilograme, cu ochi căprui, în al cărui creier fusese inserat un foarte fin electrod, care îi permitea lui Schwartz să observe activitatea neuronală în timp ce se desfăşura.[21]

Într-o zi, Schultz l-a așezat pe Julio pe un scaun, într-o încăpere slab luminată, şi a pornit un computer. Sarcina lui Julio era să atingă o clapetă ori de câte ori apăreau pe monitor niște forme colorate - mici spirale galbene, bucle roșii, linii albastre. Dacă Julio atingea clapeta atunci când apărea o formă, o picătură de suc de afine se scurgea pe buzele maimuței printr-un tub care atârna din tavan.

Lui Julio îi plăcea sucul de afine.

La început, Julio a fost prea puțin atras de ceea ce se întâmpla pe ecran. Cea mai mare parte din timp se foia, încercând să coboare de pe scaun. Dar odată ce a primit prima porție de sirop, Julio s-a concentrat foarte atent asupra monitorului. Pe măsură ce maimuța a ajuns să înțeleagă, după zeci de repetiții, că formele de pe ecran erau un semnal al unei rutine (atinge clapeta), care se solda cu o recompensă (sucul de afine), a început să se zgâiască la ecran cu o intensitate de laser. Nu se mai foia pe scaun. Când apărea o buclă galbenă, se întindea spre clapetă. Când licărea o linie albastră, se repezea spre mica pârghie. Iar când venea sucul, Julio se lingea mulțumit pe buze.

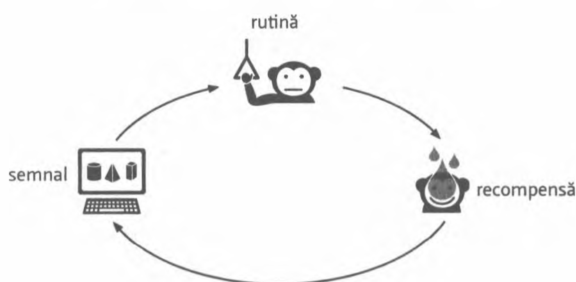


REACȚIA FAȚĂ DE RECOMPENSĂ A LUI JULIO CÂND PRIMEȘTE SUCUL

În timp ce urmărea activitatea din creierul lui Julio, Schultz a văzut că ia naștere un model comportamental. Ori de câte ori Julio primea recompensa, activitatea sa cerebrală se intensifica de așa natură încât sugera că se simțea fericit.[22] O reprezentare grafică a acelei activități neurologice arată ca și cum un creier de maimuță ar spune, în esență, „Am primit o recompensă!"

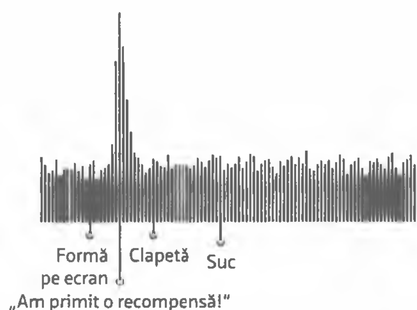
Schultz a repetat întruna cu Julio același experiment, înregistrând de fiecare dată reacția neurologică. Ori de câte ori Julio își primea sucul, modelul „Am primit o recompensă!" apărea

pe computerul conectat cu sonda din capul maimuței. Treptat, din perspectivă neurologică, comportamentul lui Julio a devenit o deprindere.



BUCLA HABITUDINALĂ A LUI JULIO

Totuși, cel mai interesant pentru Schultz a fost modul în care s-au schimbat lucrurile pe măsură ce experimentul a avansat. După ce maimuța a exersat mai mult comportamentul - iar deprinderea a devenit din ce în ce mai puternică -, creierul lui Julio a început *să anticipeze* sucul de afine. Sondele lui Schultz au început să înregistreze modelul „Am primit o recompensă!" în momentul în care Julio vedea formele pe ecran, *înainte* de a primi sucul:



ACUM, REACȚIA LUI JULIO FAȚĂ DE RECOMPENSĂ SURVINE ÎNAINTE DE PRIMIREA SUCULUI

Cu alte cuvinte, formele de pe monitor deveniseră un semnal nu doar pentru apăsarea pe clapetă, ci și o reacție de plăcere în creierul maimuței. Julio a început să anticipeze recompensa de îndată ce vedea spirale galbene și bucle roșii.

Pe urmă, Schultz a modificat experimentul. Înainte, Julio primea sucul imediat după ce apăsa pe clapetă. Acum, uneori, sucul nu venea deloc, chiar dacă Julio procedase corect. Ori venea după o scurtă întârziere. Sau era diluat cu apă, cât să fie numai pe jumătate la fel de dulce.

Când sucul nu mai venea, întârzia sau era diluat, Julio se enerva și scotea sunete de nemulțumire sau era deprimat. Iar Schultz urmărea cum în creierul lui Julio se forma un nou model comportamental: pofta. Când Julio anticipa sucul, dar nu-l primea, un tipar neurologic asociat cu dorința și frustrarea exploda în craniul său. Când Julio vedea semnalul, a început să anticipeze bucuria stârnită de suc. Dar dacă sucul nu venea, acea bucurie devenea o poftă care, dacă nu era satisfăcută, îi provoca maimuței furie sau depresie.

Cercetătorii din alte laboratoare au descoperit modele asemănătoare. Alte maimuțe au fost antrenate să anticipeze sucul ori de câte ori vedeau o formă pe ecran. Pe urmă, cercetătorii au încercat să le distragă atenția. Au deschis ușa laboratorului, astfel încât maimuțele puteau să iasă afară și să se joace cu prietenii lor. Au pus mâncare într-un colț, așa că maimuțele puteau să mănânce dacă abandonau experimentul.

Pentru maimuțele care nu-și formaseră o deprindere puternică, distragerea atenției a dat rezultate. Au coborât de pe scaune, au părăsit încăperea și nu s-au mai uitat în urma lor. Nu învățaseră să poftească sucul. Totuși, odată ce o maimuță își formase o deprindere – din momentul în care creierul său *anticipa* recompensa –, sursele de distragere a atenției nu l-au mai ispitit. Animalul rămânea pe scaun, urmărind monitorul și

apăsând pe clapetă, iar şi iar, indiferent de oferta de hrană sau de posibilitatea de a ieşi afară. Anticipația și senzația de poftă erau atât de copleşitoare, încât maimuțele stăteau lipite de ecranele lor, aşa cum un jucător împătimit va continua să introducă fise în maşina de jocuri mecanice mult timp după ce și-a irosit toate câștigurile.[23]

Asta explică de ce deprinderile au atâta forță: ele creează pofte neurologice. De cele mai multe ori, aceste pofte apar atât de treptat, încât noi nu suntem realmente conștienți de existența lor, așa că frecvent suntem orbi față de influența lor. Dar pe măsură ce asociem semnale cu anumite recompense, ia naştere în creierul nostru o poftă subconştientă, care pune în mişcare bucla deprinderii. De exemplu, un cercetător de la Cornell a descoperit cât de intens ne pot afecta comportamentul pofta şi mirosul de mâncare, atunci când a remarcat cum sunt plasate în malluri patiseriile Cinnabon. Majoritatea comercianților care vând produse alimentare își plasează chioşcurile în raioane specializate, dar Cinnabon încearcă să-și plaseze patiseriile lor *departe* de alte prăvălii care desfac alimente. De ce? Fiindcă directorii executivi de la Cinnabon vor ca mirosul ruladelor cu scorțișoară să se răspândească neîntrerupt pe holuri și pe după colțuri, astfel încât cei veniți la cumpărături să înceapă în mod subconştient să poftească o ruladă. În momentul în care un consumator face la stânga sau la dreapta și vede patiseria Cinnabon, pofta este un monstru care îi urlă în cap, iar el duce, pe negândite, mâna la portofel.[24] Bucla deprinderii se învârte pentru că s-a format o senzație de poftă.[25]

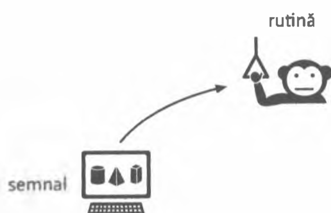
— Nu există nimic programat în creierul nostru care ne face să vedem un platou cu gogoși și să dorim automat să ne desfătăm cu ceva dulce, mi-a spus Schultz. Dar odată ce creierul învață că un platou cu gogoși conține zahăr și alți carbohidrați delicioși, va începe *să anticipeze* beția zahărului. Creierul ne va

împinge spre cutie. Pe urmă, dacă nu mâncăm gogoașa, vom fi dezamăgiți.

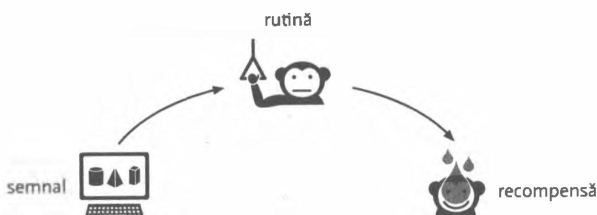
Ca să înțelegem acest proces, gândiți-vă cum s-a format deprinderea lui Julio. Mai întâi, a văzut o formă pe ecran:



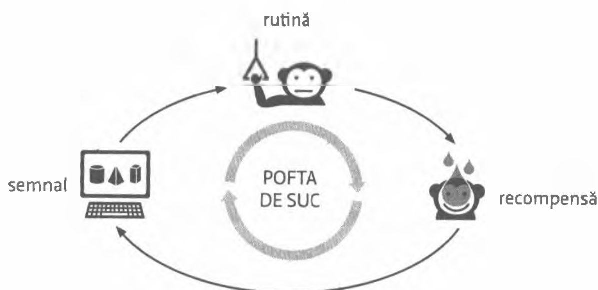
Cu timpul, Julio a învățat că apariția formei însemna că e timpul să execute o rutină. Așa că apasă pe clapetă:



În consecință, Julio primea un strop de suc de afine.

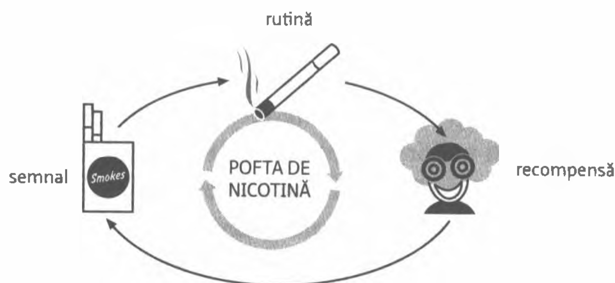


Este un proces elementar de învățare. Deprinderea se formează numai odată ce Julio începe *să poftească* sucul atunci când vede semnalul. Din momentul în care există pofta, Julio va acționa în mod automat. Va da curs deprinderii:



BUCLA HABITUDINALĂ A LUI JULIO

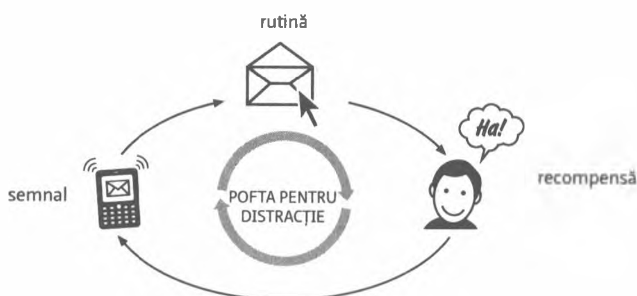
Așa se creează noi deprinderi: punând laolaltă un semnal declanșator, o rutină și o recompensă și cultivând, pe urmă, o dorință arzătoare care activează bucla.[26] Luați, de exemplu, fumatul. Când un fumător vede semnalul – să zicem, un pachet de Marlboro –, creierul său începe să anticipeze un șoc de nicotină.



Simpla vedere a țigărilor este suficientă pentru a stârni în creier pofta unui aport rapid de nicotină. Dacă acesta nu vine, pofta crește până când fumătorul întinde, pe negândite, mâna după un Marlboro.

Sau gândiți-vă la e-mail. Când un computer scoate un clinchet sau un smartphone vibrează la primirea unui nou mesaj, creierul începe să anticipeze amuzamentul efemer pe care-l

provoacă deschiderea unui e-mail. Dacă este nesatisfăcută, acea așteptare se poate amplifica până când o ședință este plină de directori nervoși, verificându-și pe sub masă telefoanele BlackBerry, chiar dacă știu că, probabil, nu e vorba decât de rezultatele obținute de ei în ultima etapă de fotbal virtual. (Pe de altă parte, dacă cineva dezactivează avertizarea sonoră - eliminând, astfel, semnalul - oamenii pot să lucreze ore în șir fără a se gândi să-și verifice căsuța de e-mail.)



Oamenii de știință au studiat creierul unor alcoolici, fumători și mâncăcioși și au măsurat modul în care neurologia lor - structurile din creier și fluxul de substanțe neurochimice din capetele lor - se modifică pe măsură ce se înrădăcinează poftele lor. Obișnuințele deosebit de rezistente, au scris doi cercetători de la University of Michigan, produc reacții de dependență, astfel că „dorința evoluează spre o poftă obsesivă", care poate sili creierul să funcționeze pe pilot automat, „chiar și în fața unor puternici factori de descurajare, precum pierderea reputației, a locului de muncă, a casei și a familiei".[27]

Totuși, aceste pofte nu dețin o autoritate totală asupra noastră. După cum se explică în capitolele următoare, există mecanisme care ne pot ajuta să ignorăm tentațiile. Dar ca să fim mai tari decât obișnuința, trebuie să recunoaștem care poftă este

forța motrice a comportamentului. Dacă nu suntem conștienți de anticipație, atunci semănăm cu acei cumpărători care se îndreaptă, de parcă ar fi atrași de o forță nevăzută, spre o patiserie Cinnabon.

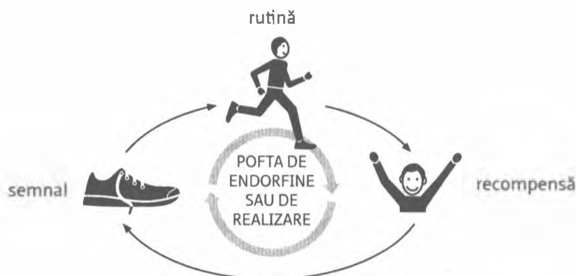


Ca să înțelegem puterea poftei în formarea deprinderilor, gândiți-vă cum apar deprinderile de a face exerciții fizice. În 2002, niște cercetători de la New Mexico State University doreau să înțeleagă de ce oamenii fac mișcare în mod obișnuit. Au studiat 266 de indivizi, dintre care cei mai mulți se antrenau de cel puțin trei ori pe săptămână. Au descoperit că mulți dintre ei au început să alerge ori să ridice greutăți aproape dintr-o toană, pentru că brusc au avut ceva timp liber ori au vrut să scape de niște surse neașteptate de stres din viața lor. Totuși, motivul pentru care *au continuat* – și pentru care au căpătat o deprindere – a fost o anumită recompensă pe care au început să o dorească intens.

Într-un grup, 92% dintre indivizi au spus că fac mișcare cu regularitate pentru că le dă „o stare de bine" – au ajuns să aștepte și să poftească endorfinele și alte substanțe neurochimice pe care le produce exercițiul fizic. Într-un alt grup, 67% dintre indivizi au spus că exercițiul fizic le dă un sentiment de „realizare" – au ajuns să poftească un sentiment regulat de triumf, generat de urmărirea performanțelor obținute, și că acea autorecompensă era suficientă pentru a transforma activitatea fizică într-o obișnuință.[28]

Dacă vreți să începeți să alergați în fiecare dimineață, este esențial să alegeți un semnal simplu (de exemplu, să vă legați întotdeauna șireturile pantofilor de sport înainte de micul dejun ori să vă lăsați echipamentul de alergare aproape de pat)

și o recompensă clară (cum ar fi o tratație delicioasă la mijlocul zilei, senzația de realizare dată de înregistrarea kilometrilor parcurși sau infuzia de endorfine pe care o simțiți după o repriză de jogging). Dar nenumărate studii au arătat că doar un semnal și o recompensă nu sunt suficiente pentru ca o nouă deprindere să dureze. Numai atunci când creierul vostru începe *să aștepte* recompensa - poftind endorfinele ori sentimentul de realizare - legarea șireturilor pantofilor de sport în fiecare dimineață va deveni un declanșator automat. În afară de faptul că declanșează o rutină, semnalul mai trebuie să declanșeze, totodată, o poftă de a primi recompensa.[29]



— Dați-mi voie să vă pun o întrebare legată de o problemă cu care mă confrunt, i-am spus lui Wolfram Schultz, expertul în neuroștiințe, după ce mi-a explicat cum apar poftele. Am un copilaș de doi ani și când îi dau seara să mănânce - pui fiert și chestii de genul ăsta - întind mâna și înghit și eu pe negândite câte un dumicat. Este un obicei. Și acum iau în greutate.

— Toată lumea face la fel, a spus Schultz.

El are trei copii, toți ajunși la maturitate. Când erau mici, ciugulea din mâncarea lor fără să-și dea seama.

— În unele privințe, mi-a spus el, semănăm cu maimuțele. Când vedem pe masă carnea de pui sau cartofii prăjiți, creierul începe să anticipeze acea mâncare, chiar dacă nu ne este

foame. Creierul nostru le poftește. Sincer, mie nici măcar nu-mi *place* acest fel de mâncare, însă deodată, e greu de luptat cu această dorință arzătoare. Și de îndată ce o mănânc, simt acel val de plăcere pe măsură ce pofta este satisfăcută. Este umilitor, dar așa lucrează deprinderile.

— Cred că ar trebui să le fiu recunoscător, a spus el, întrucât același proces mi-a îngăduit să-mi formez deprinderi bune. Lucrez din greu fiindcă aștept mândria unei descoperiri. Fac mișcare pentru că aștept să mă simt bine după aceea. Mi-aș dori numai să le pot alege mai bine.

IV.

După acel dezastruos interviu luat femeii cu pisici, echipa lui Drake Stimson de la P&G a început să caute ajutor în afara canalelor obișnuite. Au început să citească despre unele experimente precum acelea efectuate de Wolfram Schultz. L-au rugat pe un profesor de la Harvard Business School să facă niște teste psihologice legate de campania publicitară pentru Febreze. Au intervievat un consumator după altul, căutând ceva care să le dea un indiciu despre modul cum să facă din Febreze un element obișnuit din viața consumatorilor.

Într-o zi, au mers să discute cu o femeie dintr-o suburbie de lângă Scottsdale. Trecuse de 40 de ani și avea patru copii. Casa era curată, dar nu compulsiv de ordonată. Spre surprinderea cercetătorilor, era încântată de Febreze.

— Îl folosesc în fiecare zi, le-a spus ea.

— Adevărat? a spus Stimson.

Casa nu părea genul de locuință cu probleme legate de mirosuri neplăcute. Nu aveau animale de companie. Nimeni nu fuma.

— Cum așa? Care sunt mirosurile de care doriți să scăpați?

— Nu-l folosesc realmente pentru anumite mirosuri, a spus femeia. Știți, eu am băieți. Sunt la pubertate și, dacă nu fac curat în camerele lor, miroase ca într-un vestiar. Dar nu-l folosesc, de fapt, în acest scop. Îl folosesc la curățenia obișnuită – câteva spray-uri când termin de făcut curat într-o cameră. Este un mod drăguț de a face ca totul să miroasă bine la final.

Au întrebat dacă pot să vadă cum face curat prin casă. În dormitor, a făcut patul, a scuturat pernele, a îndreptat colțurile cearșafurilor, după care a luat o sticlă de Febreze și a stropit cuvertura moale. În living-room, a dat cu aspiratorul, a strâns pantofii copiilor, a îndreptat măsuța joasă și a stropit cu Febreze covorul proaspăt curățat.

— E drăguț, știți? a spus ea. Stropitul dă senzația unei mici sărbătoriri în momentul în care termin de făcut curat într-o cameră.

În cantitatea pe care o consuma folosind Febreze, a estimat Stimson, ar goli o sticlă o dată la două săptămâni.

De-a lungul anilor, P&G adunase mii de ore de înregistrări video ale oamenilor care făceau curat prin casă. Când cercetătorii s-au întors la Cincinnati, unii dintre ei au petrecut o seară privind înregistrările. A doua zi de dimineață, unul dintre cercetători a chemat alături de el echipa Febreze în sala de ședințe. A pus o înregistrare cu o femeie – de 26 de ani și cu trei copii – care făcea patul. A întins cearșafurile și a îndreptat o pernă. Pe urmă, a zâmbit și a ieșit din cameră.

— Ați văzut? a întrebat cercetătorul surescitat.

A pus o altă înregistrare. O femeie brunetă, mai tânără, a întins pe pat o cuvertură colorată, a bătătorit o pernă, după care a zâmbit, privindu-și opera.

— Iată din nou! a spus cercetătorul.

Următorul videoclip prezenta o femeie în echipament de fitness, care făcea curat în bucătărie, ştergând bufetul cu o cârpă, după care făcea câteva mişcări relaxante de încălzire a musculaturii.

Cercetătorul și-a întors privirea spre colegii săi.

— Ați văzut? a întrebat el.

— Fiecare din ele face ceva relaxant sau plăcut atunci când termină curățenia, a spus el. Putem porni de aici! Ce-ar fi dacă Febreze s-ar folosi la *sfârşitul* rutinei de curățenie în loc să se utilizeze la început? Ce-ar fi dacă este partea distractivă a curățeniei?

Echipa lui Stimson a mai făcut un test. Anterior, publicitatea produsului se concentrase asupra eliminării mirosurilor neplăcute. Compania a tipărit noi ambalaje, care prezentau ferestre deschise și adieri de aer proaspăt. Au fost adăugate rețetei noi parfumuri, astfel că, în loc să neutralizeze mirosuri, Febreze avea o mireasmă distinctă. Reclamele pentru televiziune înfățișau femei care stropeau paturi proaspăt făcute sau haine abia scoase de la spălat. Vechiul slogan fusese „Scoate din țesături mirosurile neplăcute". A fost rescris sub forma „Curăță mirosurile vieții".

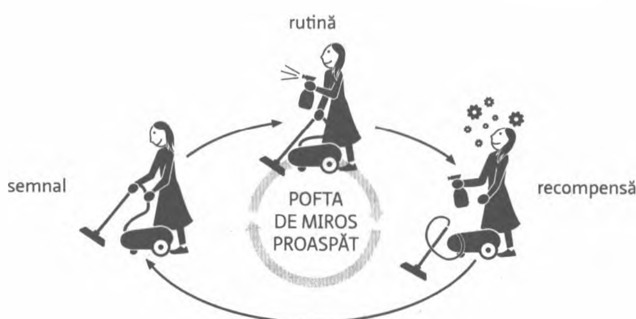
Fiecare schimbare era concepută să invoce zilnic un anumit semnal: a face curat într-o cameră. A face patul. A da cu aspiratorul pe un covor. În fiecare din ele, Febreze era poziționat ca recompensă: mirosul plăcut care survine la finalul unei rutine de curățenie. Și mai important, fiecare reclamă era calibrată să stârnească o poftă: dorința că lucrurile vor mirosi la fel de plăcut pe cât de frumos arătau după ce s-a încheiat ritualul curățeniei. Ironia este faptul că un produs fabricat să distrugă mirosuri a fost transformat în opusul său. În loc să elimine duhorile din țesăturile murdare, a devenit un articol de împrospătare a

aerului, folosit pentru un ultim lustru, odată ce lucrurile sunt deja curate.

Când cercetătorii au revenit la casele consumatoarelor după ce au fost difuzate noile reclame și au fost scoase pe piață noile ambalaje, au constatat că unele gospodine contactate în testul de piață începuseră să aștepte - să poftească - parfumul de Febreze. O femeie a spus că, atunci când sticla ei s-a golit, a stropit rufele cu parfum diluat.

— Dacă nu miroase frumos la sfârșit, acum nu mi se mai pare curat, le-a spus ea.

— Femeia *park ranger* cu problema duhorii de sconcs ne-a trimis în direcția greșită, mi-a spus Stimson. Ne-a făcut să credem că Febreze ar avea succes oferind soluția unei probleme. Dar cine vrea să admită că la ei în casă pute? Am abordat situația cu totul greșit. Nimeni nu tânjește după lipsa oricărui miros. Pe de altă parte, o mulțime de oameni poftesc un miros plăcut după treizeci de minute de curățenie.



BUCLA HABITUDINALĂ FEBREZE

Relansarea produsului Febreze a avut loc în vara lui 1998. În două luni, vânzările s-au dublat. Într-un an, consumatorii au cheltuit peste 230 de milioane de dolari pe acest produs.[30] De

atunci încoace, Febreze a dat naştere unor zeci de produse derivate – substanţe de împrospătat aerul, lumânări, detergenţi de rufe şi spray-uri de bucătărie – care, la un loc, reprezintă în prezent vânzări anuale de peste un miliard de dolari. În cele din urmă, P&G a început să menţioneze consumatorilor că, pe lângă faptul că miroase bine, Febreze poate şi să elimine mirosurile neplăcute.

Stimson a fost promovat şi cei din echipa lui şi-au primit bonusurile. Formula fusese eficientă. Găsiseră semnale simple şi evidente. Definiseră cu claritate recompensa.

Dar numai după ce au creat o senzaţie de poftă – dorinţa de a face ca totul să miroasă la fel de bine pe cât arată – Febreze a devenit un hit. Acea poftă este o parte esenţială din formula iniţierii de noi deprinderi, pe care Claude Hopkins, creatorul reclamei pentru Pepsodent, nu a sesizat-o.

V.

În ultimii săi ani de viaţă, Hopkins a efectuat turnee de conferinţe. Expunerile sale despre „Legile publicităţii ştiinţifice" au atras mii de oameni. De pe scenă, s-a comparat adeseori pe sine cu Thomas Edison şi George Washington, făcând profeţii temerare (printre care, la loc de cinste, automobilele zburătoare). Dar el nu a menţionat niciodată poftele sau rădăcinile neurologice ale buclei deprinderii. La urma urmei, aveau să mai treacă încă 70 de ani până când savanţii de la MIT şi Wolfram Schultz au efectuat experimentele lor.

Atunci, cum a reuşit Hopkins să creeze o deprindere atât de rezistentă, pe cât este spălatul pe dinţi, fără să beneficieze de acele idei pătrunzătoare?

Ei bine, se dovedește că, în realitate, el *a beneficiat* de principiile descoperite până la urmă la MIT și în laboratorul lui Schultz, chiar dacă nimeni nu le cunoștea în acel moment.

Experiențele lui Hopkins cu Pepsodent nu au fost chiar atât de sincere pe cât le zugrăvește el în memoriile sale. Deși el s-a lăudat că a descoperit un semnal uimitor în pelicula dentară și s-a umflat în pene că a fost primul care să le ofere consumatorilor recompensa clară a dinților frumoși, se dovedește că Hopkins nu a fost inițiatorul acestor tactici. Nici pe departe. Gândiți-vă, de exemplu, la unele reclame ale altor paste de dinți, de care erau pline revistele și ziarele înainte ca Hopkins să fi aflat că există Pepsodent.

„Ingredientele acestui preparat sunt menite în special să prevină depunerea pe dinți a stratului de *tartru*", sună o reclamă a pastei Crème Dentifrice, produsă de Dr. Sheffield înainte de Pepsodent. „Curăță acel strat de murdărie!"

„Smalțul tău alb este doar *ascuns* de învelișul unei pelicule", sună o reclamă care apărea în timp ce Hopkins buchisea prin manualele sale de igienă dentară. „Pasta de dinți Sanitol restabilește rapid albeața originară îndepărtând pelicula."

„Farmecul unui zâmbet adorabil depinde de frumusețea dinților tăi", declara o a treia reclamă. „Niște dinți netezi și frumoși sunt adeseori secretul puterii de atracție a unei fete frumoase. Folosiți pasta de dinți S.S. White!"

Zeci de alți creatori de publicitate folosiseră același limbaj ca Pepsodent cu ani de zile înainte ca Hopkins să fi intrat și el în joc. Toate reclamele lor au promis să îndepărteze pelicula dentară și oferiseră recompensa unor dinți albi și frumoși. Niciuna din ele nu fusese eficientă.

Dar odată ce Hopkins și-a lansat campania, vânzările pastei Pepsodent au explodat. Prin ce se deosebea Pepsodent?

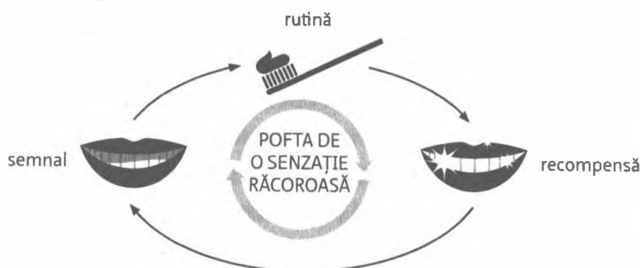
Succesul lui Hopkins a fost propulsat de aceiaşi factori care au făcut-o pe maimuțica Julio să apese pe clapetă şi care le-au determinat pe gospodine să stropească paturile proaspăt-aranjate cu Febreze. Pepsodent a dat naştere unei pofte.

Hopkins nu se referă nicăieri în autobiografia sa la ingredientele din compoziția pastei Pepsodent, dar rețeta consemnată pe cererea de acordare a patentului şi documentele companiei dezvăluie ceva interesant: spre deosebire de alte paste de dinți din acea perioadă, Pepsodent conținea acid citric, precum şi doze de ulei de mentă şi alte substanțe chimice. Inventatorul formulei Pepsodent a folosit aceste ingrediente ca să dea pastei de dinți un gust proaspăt, dar ele aveau, în egală măsură, şi un alt efect neaşteptat.[31]

După ce Pepsodent a început să domine pe piață, cercetătorii de la companiile concurente s-au străduit din răsputeri să înțeleagă de ce. Au descoperit următorul fapt: consumatorii declarau că, dacă uitau să folosească Pepsodent, îşi dădeau seama de greşeala lor fiindcă le lipsea acea senzație răcoroasă, de furnicături în gură. Ei aşteptau – *pofteau* – acea uşoară iritație. Dacă nu era prezentă, nu-şi simțeau gura curată.

Claude Hopkins nu vindea dinți frumoşi. El vindea o senzație. Odată ce oamenii pofteau acele furnicături răcoroase – şi odată ce le identificau cu ideea de curățenie – spălatul pe dinți cu periuța a devenit o deprindere.

Când celelalte companii au descoperit ce vindea, în realitate, Hopkins, au început să-l imite. În câteva decenii, aproape toate pastele de dinți conțineau uleiuri şi chimicale care pişcau gingiile. Curând, Pepsodent a început să fie depăşită de vânzările altor mărci. Chiar şi astăzi, aproape toate pastele de dinți conțini aditivi care nu au altă funcție decât să dea o senzație de furnicături răcoroase după spălarea dinților.



ADEVĂRATA BUCLĂ HABITUDINALĂ
A CONSUMULUI DE PEPSODENT

— Consumatorii au nevoie de un anumit tip de semnal că produsul dă rezultate, mi-a spus Tracy Sinclair, brand-manager al produselor Oral-B și Crest Kids Toothpaste. Putem da pastei de dinți orice gust - de afine, de ceai verde - și, atâta timp cât creează o senzație răcoroasă, care pișcă papilele gustative, oamenii simt că gura le este curată. Această senzație pișcătoare nu face câtuși de puțin ca pasta de dinți să aibă un efect superior. Doar îi convinge pe oameni că-și îndeplinește funcția.

Oricine poate să utilizeze această formulă de bază ca să-și creeze propriile sale deprinderi. Alegeți un semnal, cum ar fi să mergeți la sala de fitness de îndată ce vă treziți din somn, și o recompensă, precum un emolient parfumat după fiecare ședință de exerciții fizice. Apoi gândiți-vă la acel emolient sau la infuzia de endorfine pe care o simțiți. Îngăduiți-vă să anticipați recompensa. În cele din urmă, acea poftă va face să vă fie mai ușor să deschideți ușile sălii de fitness în fiecare zi.

Vreți să creați o nouă deprindere de alimentație? Când cercetătorii asociați cu National Weight Control Registry - un proiect la care au participat peste 6 000 de oameni care slăbiseră mai mult de cincisprezece kilograme - au analizat deprinderile celor care au ținut regim cu succes, au descoperit că 78% dintre

ei mâncau micul dejun în fiecare dimineață, semnalul mesei fiind un anumit moment al zilei. Dar majoritatea celor care ținuseră o dietă eficientă aveau, *de asemenea*, în vedere o anumită recompensă a consecvenței cu care își respectau dieta – un bikini pe care doreau să-l poarte ori sentimentul de mândrie pe care-l încercau atunci când se urcau zilnic pe cântar – ceva pe care l-au ales cu grijă și pe care îl doreau cu adevărat. Ei se concentrau asupra poftei de recompensă atunci când le ieșeau în cale diverse tentații, cultivând pofta lor până la o mică obsesie. Și poftele lor de a avea parte de recompense, au constatat cercetătorii, erau mai tari decât tentația de a renunța la dietă.[32] Pofta a condus la bucla habitudinală.[33]

Pentru companii, înțelegerea științei poftelor este revoluționară. Există zeci de ritualuri zilnice pe care *ar trebui* să le desfășurăm în fiecare zi și care nu devin niciodată niște deprinderi. Ar trebui să controlăm cantitatea de sare pe care o mâncăm și să bem mai multă apă. Ar trebui să mâncăm mai multe legume și mai puține grăsimi. Ar trebui să luăm vitamine și să ne ungem cu cremă protectoare de razele solare prea puternice. Faptele nu pot fi mai limpezi în această ultimă chestiune: un pic de cremă antisolară pe față, aplicată în fiecare dimineață, scade substanțial șansele cancerului de piele. Și totuși, în vreme ce toată lumea se spală pe dinți, mai puțin de 10% dintre americani se ung cu cremă antisolară în fiecare zi.[34] De ce?

Pentru că nu există nicio poftă care să fi făcut din crema antisolară o deprindere zilnică. Unele companii încearcă să rezolve această problemă dând cremelor antisolare o senzație de furnicătură, care îi face pe oameni să știe că le-au aplicat pe piele. Se speră că va fi semnalul unei așteptări asemănătoare cu pofta de furnicăturile din gură care ne reamintește să ne spălăm pe dinți. Au folosit deja tactici similare la sute de alte produse.

— Spuma este o recompensă uriașă, a spus brand-managerul Sinclair. Șamponul nu trebuie să facă spumă, dar noi am adăugat chimicale spumante pentru că oamenii așteaptă să simtă spuma ori de câte ori se spală pe cap. Același lucru și în cazul detergenților de rufe. Și al pastei de dinți - acum fiecare companie adaugă sulfat de sodiu lauret, pentru ca pasta să facă mai multă spumă. Nu există niciun beneficiu în ceea ce privește curățirea dinților, dar oamenii se simt mai bine atunci când simt o mulțime de clăbuci în jurul gurii. Odată ce consumatorul începe să aștepte acea spumă, deprinderea începe să se dezvolte.

Poftele sunt forțele care propulsează deprinderile. Și a înțelege cum să se aprindă scânteia unei pofte face ca formarea unei noi deprinderi să fie mai ușoară. Este tot atât de adevărat acum pe cât a fost și în urmă cu un secol. În fiecare seară, milioane de oameni își freacă dinții cu periuța, pentru a simți acele furnicături plăcute; în fiecare dimineață, milioane de oameni își pun pantofii de jogging ca să își administreze acea infuzie de endorfine pe care s-au obișnuit să o poftească.

3 Regula de aur a modificării deprinderilor

DE CE SE PRODUCE SCHIMBAREA

I.

Ceasul tabelei de marcaj de pe stadion arată că mai sunt opt minute și 19 secunde din meci, când Tony Dungy, noul antrenor principal al echipei Tampa Bay Buccaneers – una dintre cele mai slabe echipe din National Football League, dacă nu din istoria fotbalului profesionist – începe să simtă un mic licăr de speranță.[1]

Este o după-amiază târzie de duminică, 17 noiembrie 1996. Buccaneers joacă la San Diego împotriva celor de la Chargers, o echipă care jucase în Super Bowl cu un an în urmă.[2] Bucs pierdeau, fiind conduși cu 17 la 16. Pierduseră toate meciurile. Pierduseră tot sezonul. Pierduseră tot deceniul. Buccaneers nu mai câștigaseră un meci pe Coasta de Vest de 16 ani și mulți dintre jucătorii actuali erau la gimnaziu ultima oară când Bucs avuseseră un sezon victorios. Până în acel moment, palmaresul înregistra 2 victorii și 8 înfrângeri. Într-unul din meciurile pierdute, Detroit Lions – o echipă atât de slabă, încât mai târziu se va spune despre ea că a introdus prefixul „di“ în cuvântul „disperare“[3] – i-a bătut pe Bucs cu 21 la 6 și după aceea, peste trei săptămâni, i-a bătut din nou, cu 27 la 0. Un editorialist a început să-i numească pe Bucs „cârpa de șters pe picioare a Americii“.[4] ESPN anticipa că Dungy, care primise postul de antrenor abia în ianuarie, ar putea fi concediat înainte de sfârșitul anului.

Totuşi, la marginea terenului, în timp ce Dungy urmăreşte cum se dispune echipa lui pentru următoarea fază de joc, are senzaţia că soarele se iveşte, în sfârşit, printre nori. Nu zâmbeşte. Nu-şi arată niciodată emoţiile în timpul unui meci. Dar se întâmplă ceva pe teren, ceva la care lucrase ani de zile. În timp ce o mulţime ostilă de cincizeci de mii de spectatori revarsă asupra lui o ploaie de injurii, Tony Dungy vede ceva ce nu mai observă nimeni altcineva. Vede dovada că planul său începe să funcţioneze.



Tony Dungy aşteptase o eternitate să primească acest job. Timp de 17 ani, a stat pe tuşă ca antrenor secund, mai întâi la University of Minnesota, apoi la Pittsburgh Steelers, la Kansas City Chefs şi apoi iar în Minnesota, la Vikings. De patru ori în ultimul deceniu, fusese invitat la interviuri pentru un post de antrenor principal la câteva echipe din NFL.

De fiecare dată, interviurile au mers prost.

Printre altele, problema era filosofia de antrenorat a lui Dungy. În interviurile sale pentru angajare, el a explicat cu răbdare convingerea sa că elementul esenţial în câştigarea meciurilor este modificarea deprinderilor jucătorilor. Avea de gând să-i determine pe jucători să nu mai ia atât de multe decizii în timpul unui meci, a spus el. Dorea ca ei să reacţioneze automat, în virtutea obişnuinţei. Dacă putea să le inducă deprinderile corecte, echipa lui avea să câştige. Punct.

— Campionii nu fac lucruri extraordinare, a explicat Dungy. Ei fac lucruri obişnuite, dar le fac pe negândite, prea rapid pentru ca adversarii să reacţioneze. Ei aplică deprinderile pe care şi le-au format.

Cum, au întrebat patronii echipelor, vei crea aceste noi deprinderi?

O, nu, el nu avea de gând să creeze *noi* deprinderi, a răspuns Dungy. Jucătorii își petrecuseră toată viața formându-și deprinderi care i-au adus până în NFL. Niciun sportiv nu va renunța la acele modele comportamentale doar pentru că un antrenor îi spune să o facă.

Așa că, în loc să creeze noi deprinderi, Dungy avea de gând să *modifice* vechile obişnuințe ale jucătorilor. Iar secretul modificării unor vechi deprinderi era să se utilizeze ceea ce era deja în capul jucătorilor. Deprinderile sunt niște bucle în trei pași – semnalul, rutina și recompensa –, dar Dungy voia să atace numai pasul din mijloc, rutina. Știa din experiență că este mai uşor să convingi pe cineva să adopte un nou comportament dacă exista ceva familiar la început și la sfârșit.[5]

Strategia sa de antrenorat se baza pe o axiomă, o regulă de aur a modificării deprinderilor, despre care numeroase studii au arătat că se numără printre cele mai puternice instrumente de producere a schimbării. Dungy recunoștea că deprinderile rele nu pot fi niciodată eliminate întru totul.

Mai degrabă, ca să modifici o deprindere, trebuie să păstrezi vechiul semnal şi să oferi vechea recompensă, dar să inserezi o nouă rutină.

Iată regula: dacă foloseşti acelaşi semnal şi oferi aceeaşi recompensă, poți să modifici rutina şi să schimbi deprinderea. Aproape orice comportament poate fi transformat dacă semnalul și recompensa rămân aceleași.

Regula de aur a influențat tratarea alcoolismului, obezității, tulburărilor obsesiv-compulsive și a altor comportamente distructive, iar înțelegerea ei poate ajuta pe oricine să-şi modifice propriile deprinderi. (Încercările de a renunța la gustări repetate, de exemplu, vor eşua cel mai adesea dacă nu apare

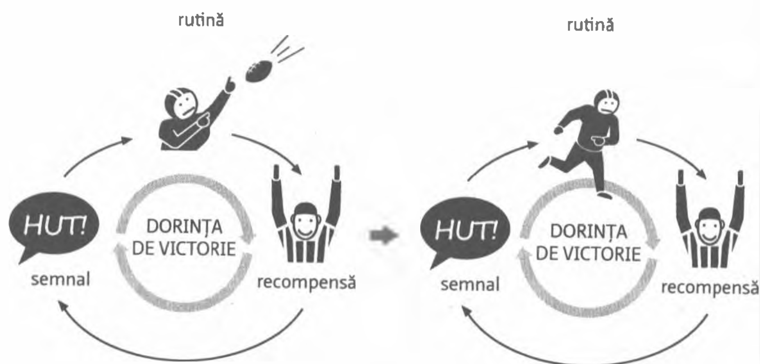
o nouă rutină care să satisfacă vechile semnale și dorințe de a primi recompensa. De regulă, o fumătoare nu poate să renunțe la năravul său decât dacă descoperă o activitate care să înlocuiască țigările atunci când se declanșează pofta sa de nicotină.)

De patru ori le-a explicat Dungy patronilor de echipe filosofia lui bazată pe deprinderi. De patru ori, l-au ascultat politicos, i-au mulțumit pentru timpul acordat, după care au angajat pe altcineva.

Apoi, în 1996, amărâții de la Buccaneers l-au sunat. Dungy a zburat la Tampa Bay și, încă o dată, și-a prezentat planul său despre cum i-ar putea face să câștige. A doua zi după interviul final, i-au oferit jobul.

REGULA DE AUR A MODIFICĂRII DEPRINDERILOR

Nu poți elimina o deprindere rea,
poți numai să o schimbi



CUM FUNCȚIONEAZĂ:
FOLOSIȚI ACELAȘI SEMNAL.
OFERIȚI ACEEAȘI RECOMPENSĂ.
SCHIMBAȚI RUTINA.

Sistemul lui Dungy îi va transforma până la urmă pe Bucs într-una din echipele cu cele mai multe victorii din ligă. Va

deveni singurul antrenor din istoria NFL care a ajuns în fazele eliminatorii [*playoffs*] în zece ani consecutivi, primul antrenor afro-american care a câştigat un Super Bowl şi una dintre cele mai respectate figuri din sportul profesionist. Tehnicile sale de antrenament s-au răspândit în toată liga şi în toate sporturile. Abordarea sa va contribui la clarificarea modului de restructurare a deprinderilor din viaţa oricui.

Dar asta se va întâmpla mai târziu. Astăzi, la San Diego, Dungy nu vrea decât să câştige.



De pe marginea terenului, Dungy se uită la ceasul tabelei de marcaj: mai sunt de jucat 8 minute şi 19 secunde. Bucs au fost conduşi pe toată durata meciului şi au irosit ocazie după ocazie de a înscrie, de o manieră tipică. Dacă apărarea lor nu face să se întâmple ceva chiar acum, acest meci va fi efectiv terminat. San Diego are mingea pe propria lor linie de 20 de yarzi, iar conducătorul de joc* al echipei Chargers, Stan

---

* În original, *quarterback*, tradus ad litteram „un sfert din distanţa faţă de linia de atacanţi". Greu de tradus, termenul a fost preluat în mai toate limbile ca atare. Regulile fotbalului american sunt cvasinecunoscute la noi, cu excepţia unui număr foarte restrâns de fani ai acestui sport. Meciul opune două echipe formate fiecare din 11 jucători. De regulă, fiecare echipă are o formaţie sau unitate de atac şi una de apărare, care se schimbă în funcţie de situaţie. Scopul unităţii de atac este să marcheze puncte, în următoarele modalităţi: *touchdown* valorează 6 puncte şi se acordă când un atacant pătrunde cu mingea sau o prinde în terenul de ţintă al echipei în defensivă; *try* sau *conversion*, o lovitură aproape imposibil de ratat în fotbalul profesionist, care se acordă după un *touchdown*, şi care presupune ca mingea să fie lovită cu piciorul şi expediată de la mică distanţă printre barele verticale ale porţii adverse, valorează 1 punct, numit şi *extrapoint*; *field goal*, trimiterea balonului oval cu piciorul printre barele verticale ale porţii adverse, aduce 3 puncte; după un *field goal*, echipa care l-a marcat execută un *try* sau *conversion* de 2 puncte, de la o mai mare distanţă decât lovitura pentru *extrapoint*, care se înscrie mult mai rar. Echipa în atac are dreptul la patru acţiuni, numite *downs*, fiind obligată să înainteze în terenul advers cel puţin 10 yarzi; dacă reuşeşte acest lucru, beneficiază de încă patru *downs*; dacă nu reuşeşte, atunci echipa adversă trece în

Humphries, se pregătește să lanseze un atac care, spera el, va pune capăt jocului. Cronometrul începe să marcheze timpul scurs, iar Humphries și-a luat poziția de unde să arunce cu forță mingea ovală.

Însă Dungy nu se uită la Humphries. În schimb, îi urmărește pe jucătorii lui cum se dispun într-o formație pe care s-au străduit luni de zile să o perfecționeze. În mod tradițional, fotbalul este un joc de fente și contrafente, de păcălire și derutare a adversarului. De obicei, antrenorii cu jucătorii cei mai solizi și cu schemele cele mai complicate câștigă. Totuși, Dungy a ales abordarea opusă. Pe el nu-l interesează complicațiile sau derutarea adversarului. Când apărătorii lui Dungy se așază pe teren, este evident pentru toată lumea ce schemă de joc intenționează să folosească.

Dungy a optat pentru această abordare pentru că, în teorie, nu are nevoie să deruteze adversarul. El are nevoie, pur și simplu, ca echipa lui să fie mai rapidă decât orice adversar. În

---

atac. Un *down* se încheie atunci când jucătorul cu mingea este culcat la pământ (*tackled*) ori este scos în afara terenului sau dacă mingea aruncată spre un coechipier atinge terenul fără să fi fost prinsă de acesta. Unitatea de atac conține următoarele posturi: în față, o line de cinci jucători (numiți *linemen*): *centrul*, care trimite printre picioare balonul în spate spre *quarterback*, conducătorul de joc, situat imediat în spatele lui; de o parte și de cealaltă a centrului se găsesc 2 *guards* și 2 *tackles* (jucători la placaj), având rolul de a-i bloca pe apărătorii adverși care vor să-l atace pe conducătorul de joc; în stânga sau în dreapta unui *tackle* se poziționează un *tight end* (i-am putea spune mijlocaș), cu rolul mixt de a-i bloca pe apărătorii adverși, dar și de a încerca să se apropie de terenul de țintă ori să paseze unui coechipier mai avansat; aproape de cele două tușe, se găsesc 2 *wide receivers* (receptori ai paselor lungi, având un rol asemănător cu extremele din fotbalul european, pe care americanii îl numesc *soccer*), având misiunea de a prinde mingea aruncată de *quarterback* de la mare distanță spre terenul de țintă ori de a prinde balonul aproape de terenul de țintă și de a încerca să pătrundă în interiorul acestuia. În spatele conducătorului de joc se poziționează 1 *halfback*, cu dublul rol de a înainta cu mingea sau de a o pasa către o extremă. Ultimul în ordinea de bătaie, după *halfback*, este *fullback* sau *runningback*, fundașul care îndeplinește rolul de a-i împiedica pe apărătorii adverși să-l placheze pe *quarterback* sau înaintează cu mingea pe distanțe scurte. Și jucătorii din unitatea defensivă au denumiri speciale, doar unele menționate în text. (n.t.)

fotbal, milisecundele contează. Aşa că, în loc să-i învețe pe jucătorii lui sute de scheme de joc, i-a învățat numai câteva, dar au exersat întruna, până când comportamentul a devenit automat. Când această strategie funcționează, jucătorii lui se pot deplasa cu o viteză imposibil de învins.[6]

Dar numai atunci când funcționează. Dacă jucătorii lui gândesc prea mult, dacă ezită sau dacă se îndoiesc de instinctele lor, sistemul se prăbuşeşte. Şi până în acel moment, jucătorii lui Dungy fuseseră jalnici.

De această dată, însă, în timp ce Bucs se dispun pe linia de 20 de yarzi, ceva este diferit. Iată-l pe Regan Upshaw, un apărător din prima linie defensivă a celor de la Buccaneers, care s-a aşezat într-o poziție la trei puncte de linia de contact. În loc să privească înspre un capăt sau altul al liniei, încercând să absoarbă cât mai multe informații, Upshaw urmăreşte numai indiciile asupra cărora Dungy l-a învățat să se concentreze. În primul rând, aruncă o privire spre piciorul din față al adversarului său din linia de atacanți (degetele de la picioarele acestuia sunt orientate spre înapoi, ceea ce înseamnă că se pregăteşte să facă un pas în spate şi să blocheze, în timp ce conducătorul de joc pasează); mai departe, Upshaw priveşte umerii atacantului (rotiți uşor spre interior) şi spațiul dintre el şi următorul jucător (cu o fracțiune mai îngust decât era de aşteptat).

Upshaw exersase modul de reacție față de fiecare dintre aceste indicii de atâtea ori, încât, în acel moment, nu trebuie să gândească ce are de făcut. Doar își ascultă deprinderile.

Conducătorul de joc din San Diego se apropie de linia de contact şi priveşte spre dreapta, apoi spre stânga, strigă numărul schemei de joc şi ia mingea. Face cinci paşi înapoi şi aşteaptă impozant, rotindu-şi capul în căutarea unei extreme libere. Au trecut trei secunde de când s-a reluat jocul. Privirile spectatorilor şi camerele de luat vederi sunt fixate asupra lui.

Iată de ce majoritatea privitorilor nu au putut să vadă ce se întâmpla în rândul celor de la Buccaneers. De îndată ce Humphries a inițiat faza, Upshaw a intrat în acțiune. În prima secundă de joc, a țâșnit ca o săgeată spre dreapta, peste linia de contact, atât de rapid, încât adversarul din linia de atacanți nu l-a putut bloca. În secunda următoare, Upshaw a făcut în fugă încă patru pași în terenul advers, cu viteză amețitoare. În a treia secundă, Upshaw a mai făcut încă trei pași mari spre *quarterback*, traiectoria sa fiind imposibil de anticipat de către jucătorul din linia ofensivă.

Când faza intră în a patra secundă de joc, Humphries, conducătorul de joc al echipei din San Diego, este dintr-odată expus. Ezită, îl vede pe Upshaw cu coada ochiului. Și atunci Humphries comite o greșeală. Începe *să gândească*.

Humphries ochește un coechipier, un mijlocaș [*tight end*] începător, pe nume Brian Roche, pătruns 20 de yarzi în terenul advers. Mai este o extremă de la San Diego, mult mai aproape, care își agită brațele, cerând mingea. Pasa scurtă este soluția sigură. În schimb, aflat sub presiune, Humphries analizează situația într-o fracțiune de secundă, ridică brațul și aruncă spre Roche.

Acea decizie luată în pripă este exact ceea ce Dungy spera să vadă. De îndată ce mingea este în aer, un ultim apărător* Buccaneer, pe nume John Lynch, începe să se miște. Sarcina lui Lynch este simplă: când începe jocul, aleargă într-un anumit punct de pe teren și așteaptă un indiciu. Există o enormă presiune de a improviza în această situație. Însă Dungy l-a antrenat pe Lynch până când rutina lui a devenit automatism. În

---

* În original, *safety* – „siguranță": este un ultim apărător, aflat cel mai departe de linia de contact, având sarcini multiple, cea mai importantă fiind blocarea extremelor [*wide receivers*], la care se adaugă și alte sarcini defensive sau de contraatac. Dată fiind versatilitatea postului, pe el sunt distribuiți jucători cu calități atletice deosebite. (n.t.)

consecință, când mingea se desprinde de brațul conducătorului de joc, Lynch se află la 10 yarzi de Roche, în așteptare.

În timp ce mingea să învârte în aer, Lynch percepe indiciile sale – direcția figurii și a mâinilor conducătorului de joc, spațiile dintre extreme – și începe să se miște înainte de a fi clar unde va ateriza mingea. Roche, extrema de la San Diego, sare în față, dar Lynch îl ocolește și interceptează pasa. Înainte ca Roche să poată reacționa, Lynch se lansează pe teren spre terenul de țintă al celor de la Chargers. Ceilalți coechipieri sunt perfect poziționați ca să-i deschidă drumul. Lynch aleargă 10, apoi 15, pe urmă 20 și aproape 25 de yarzi până când este, în sfârșit, scos în afara terenului. Toată faza a durat mai puțin de 10 secunde.

Peste două minute, Bucs marchează un *touchdown*, preluând conducerea pentru prima oară în acel meci. Peste alte cinci minute, înscriu printr-o lovitură cu piciorul [*field goal*]. În acest timp, apărarea lui Dungy respinge toate încercările de egalare ale echipei din San Diego. Buccaneers câștigă, 25 la 17, una dintre cele mai mari răsturnări de scor ale sezonului.

La finalul meciului, Lynch și Dungy ies împreună de pe teren.

— Am impresia că ceva s-a schimbat acolo pe teren, a spus Lynch în timp ce intrau în tunelul spre vestiare.

— Începem să avem încredere, i-a răspuns Dungy.

II.

Ca să înțelegem cum accentul pus de un antrenor pe modificarea deprinderilor ar putea să remodeleze o echipă, este necesar să aruncăm o privire în afara lumii sportului. Undeva departe, într-un subsol prăfuit de pe Lower East Side din New York City, unde, în 1934, a luat naștere una dintre cele mai ample și reușite încercări de modificare a deprinderilor.

În subsol se afla un alcoolic de 39 de ani,[7] pe nume Bill Wilson.[8] Cu ani în urmă, Wilson băuse primul său pahar pe când era în tabăra de instrucție pentru ofițeri din New Bedford, Massachusetts, unde învăța să tragă cu mitraliera înainte de-a se îmbarca spre Franța, ca să lupte în Primul Război Mondial. Familiile de vază care locuiau în apropierea bazei militare îi invitau adeseori pe ofițeri la masă și, într-o seară de duminică, Wilson a mers la o petrecere, unde s-a servit plăcintă cu brânză și bere. Avea douăzeci și doi de ani și, până atunci, nu mai băuse alcool. Singurul lucru politicos de făcut, se părea, era să dea pe gât paharul care i s-a oferit. Peste câteva săptămâni, Wilson a fost invitat la o altă petrecere distinsă. Bărbații purtau fracuri, femeile flirtau. Un majordom s-a apropiat, purtând pe tavă un cocktail Bronx – o combinație de gin, vermut sec și dulce și suc de portocale. A luat o înghițitură și s-a simțit, a spus el mai târziu, ca și cum ar fi descoperit „elixirul vieții".[9]

Pe la mijlocul anilor 1930, întors din Europa, în timp ce mariajul lui se destrăma și o avere făcută prin tranzacții bursiere s-a evaporat, Wilson consuma zilnic trei sticle de băuturi alcoolice. Într-o după-amiază rece de noiembrie, pe când stătea pe întuneric, l-a sunat un vechi tovarăș de băutură. Wilson l-a invitat la el și a făcut un amestec de suc de ananas și gin. I-a turnat amicului său un pahar.[10]

Amicul i-a dat paharul înapoi. Nu mai băuse nimic de două luni, i-a spus.

Wilson era uimit. A început să-i descrie necazurile de care avusese parte din cauza alcoolului, printre care și o încăierare într-un country club, care îl costase slujba. Încercase să renunțe la băutură, a spus el, dar fără succes. Fusese la dezintoxicare și luase pastile. Îi făcuse promisiuni soției sale și se înrolase în grupuri de abstinenți. Nimic nu dăduse rezultate. Cum a făcut prietenul său, a întrebat Wilson.

— Am descoperit religia, i-s spus amicul.

Acesta i-a vorbit despre iad și ispită, despre păcat și diavol.

— Dă-ți seama că ești dărâmat de băutură, recunoaște și începe a-ți dori să îți dăruiești viața lui Dumnezeu.

Wilson s-a gândit că tipului îi sărise o doagă. „Astă-vară, un țicnit alcoolic; acum, bănuiesc, puțin turmentat de religie", a scris el mai târziu. După plecarea prietenului său, Wilson a dat gata băutura și s-a dus la culcare.

Peste o lună, în decembrie 1934, Wilson s-a internat la Charles B. Towns Hospital for Drug and Alcohol Addictions, un centru elegant de dezintoxicare din Manhattan. Un medic a început să-i facă din oră în oră infuzii cu un drog halucinogen, numit belladonna, pe atunci în vogă în tratarea alcoolismului. Pe un pat dintr-o cămăruță, Wilson plutea între stările de conștiență și inconștiență.

Apoi, într-un episod care a fost descris de milioane de ori în cadrul unor întruniri ținute în restaurante cu autoservire, în sedii de sindicate și în biserici, Wilson a început să se zvârcolească de durere. Zile în șir a avut halucinații. Când durerile se mai potoleau, avea senzația că niște insecte i se târau pe piele. Îi era atât de greață, încât abia se putea mișca, însă durerile erau prea intense ca să stea nemișcat. „Dacă există un Dumnezeu, să se arate!" a urlat Wilson în cămăruța lui pustie. „Sunt gata să fac orice. Orice!" În acel moment, a scris el mai târziu, încăperea a fost invadată de o lumină albă, durerile au încetat, iar el a avut senzația că se află pe un vârf de munte „și că sufla un vânt nu de aer, ci de spirit. Și atunci m-a fulgerat gândul că eram un om liber. Încet, extazul s-a domolit. Zăceam pe pat, dar acum eram într-o altă lume, o lume nouă de conștiență trează."[10]

Bill Wilson nu avea să mai bea niciodată. În următorii 36 de ani, până când a murit de emfizem în 1971, se va dedica înființării, dezvoltării și răspândirii organizației Alcoolicii

Anonimi, până când aceasta a devenit cea mai mare, cea mai cunoscută și de cel mai mare succes organizație de modificare a deprinderilor din lume.

Se estimează că 2,1 milioane de oameni caută în fiecare an ajutorul organizației AA[12] și că nu mai puțin de 10 milioane de alcoolici s-ar fi vindecat de năravul lor prin intermediul grupului.[13] AA nu salvează pe toată lumea – rata de succes este greu de măsurat, dat fiind anonimatul participanților –, dar milioane de oameni consideră că programul le-a salvat viața. Crezul fondator al AA, celebrii doisprezece pași, a devenit un magnet cultural, integrat în programele de tratament care vizează excesul alimentar, mania jocurilor de noroc, îndatorarea peste măsură, dorința sexuală necontrolată, consumul de droguri, avariția, automutilarea, fumatul, dependența de jocurile video, dependența emoțională și zeci de alte comportamente distructive. Tehnicile grupului oferă, în multe privințe, una dintre cele mai puternice formule de schimbare.

Ceea ce este oarecum neașteptat, fiindcă AA nu are aproape niciun fundament științific și nici nu se bazează pe cele mai acceptate metode terapeutice.

Desigur, alcoolismul este mai mult decât o deprindere. Este o dependență fizică, având rădăcini psihologice și, poate, genetice. Totuși, este interesant că programul AA nu atacă direct multe dintre aspectele psihiatrice sau biochimice despre care cercetătorii spun că se află adeseori în miezul motivației care-i determină pe alcoolici să bea.[14] În realitate, metodele folosite de AA par să ignore deopotrivă descoperirile științifice și medicale, precum și tipurile de intervenție despre care psihiatrii spun că alcoolicii au într-adevăr nevoie.*

* Linia care separă deprinderile de dependențe este adeseori dificil de măsurat. De exemplu, American Society of Addiction Medicine definește dependența drept „o dereglare primară, cronică a recompensei cerebrale, a motivației, a memoriei și a circuitelor corelate...

Ceea ce oferă în schimb AA este o metodă de atac împotriva *deprinderilor* asociate cu consumul de alcool. În esență, AA este o mașină gigantică de modificare a buclelor habitudinale. Și chiar dacă deprinderile asociate cu alcoolismul sunt extreme, lecțiile pe care le furnizează AA demonstrează cum aproape orice deprindere – chiar și cea mai îndărătnică – poate fi modificată.[15]



Bill Wilson nu a citit reviste științifice și nu a consultat numeroși medici înainte de a înființa AA. La câțiva ani după ce

---

Dependența se caracterizează prin tulburarea controlului comportamental, prin pofte nesățioase, incapacitatea de abținere consecventă și diminuarea relațiilor sociale".

Conform acelei definiții, remarcă unii cercetători, este greu de stabilit de ce a cheltui săptămânal cincizeci de dolari pe cocaină este ceva rău, pe când cincizeci de dolari cheltuiți săptămânal pe cafea este OK. Cineva care poftește un *espresso* în fiecare după-amiază poate părea un caz de dependență clinică unui observator care consideră că cinci dolari pentru o cafea demonstrează „o deteriorare a controlului comportamental". Cineva care preferă să alerge în loc să ia micul dejun cu copiii este dependent de exercițiile fizice?

În general, afirmă numeroși cercetători, în vreme ce dependența este complicată și încă puțin înțeleasă, multe dintre comportamentele pe care le asociem cu ea sunt adeseori impulsionate de deprinderi. Unele substanțe, precum drogurile, tutunul sau alcoolul, pot să creeze dependențe fizice. Dar aceste pofte fizice se sting adeseori rapid după ce consumul lor a încetat. O dependență fizică de nicotină, de exemplu, durează numai atât timp cât substanța se găsește în sângele unui fumător – cam 100 de ore după ultima țigară. Multe dintre nevoile imperioase despre care credem că sunt stârnite de dependența față de nicotină sunt, în realitate, deprinderi comportamentale care se afirmă ca atare – mai poftim o țigară după micul-dejun peste încă o lună, dar nu pentru că avem o nevoie fizică de ea, ci fiindcă ne amintim cu atâta plăcere șocul pe care ni-l oferea în fiecare dimineață. Studiile clinice au arătat că atacarea comportamentelor pe care le considerăm dependențe prin modificarea deprinderilor asociate cu ele este una dintre cele mai eficiente metode de tratament. (Totuși, merită să menționăm că unele substanțe chimice, precum opiaceele, pot să cauzeze dependențe fizice de lungă durată și unele studii arată că un grup restrâns de oameni par predispuși să caute chimicale care creează dependență, indiferent de intervențiile comportamentale. Totuși, numărul substanțelor chimice care provoacă dependențe fizice de lungă durată este relativ restrâns, iar numărul dependenților predispuși se estimează a fi mult mai mic decât numărul alcoolicilor și al dependenților care cer să fie ajutați. (n.a.)

a renunțat la băutură, într-o noapte a scris pe nerăsuflate, lungit pe pat,[16] de-acum celebrii doisprezece pași.[17] A ales numărul doisprezece pentru că fuseseră doisprezece apostoli. Și unele aspecte din program nu sunt doar neștiințifice, dar pot să pară de-a dreptul bizare.

Gândiți-vă, de exemplu, la insistența AA că alcoolicii trebuie să participe la „nouăzeci de întruniri în nouăzeci de zile" – o perioadă de timp aleasă, după cât se pare, la întâmplare. Sau la accentul deosebit de intens pus de program pe spiritualitate, așa cum se conturează în pasul al treilea, care spune că alcoolicii pot să ajungă la cumpătare luând „decizia de a ne îndrepta voința și viața spre grija lui Dumnezeu, așa cum îl înțelegem noi".[18] Șapte dintre cei 12 pași îl menționează pe Dumnezeu sau spiritualitatea, ceea ce pare ciudat pentru un program întemeiat de un ins cândva agnostic, care, toată viața, nu și-a ascuns ostilitatea față de religia organizată. Întrunirile AA nu au un orar fix sau o programă prestabilită. Mai degrabă, ele încep de obicei cu un membru care își spune povestea sa, după care alți participanți pot interveni în discuție. Nu există profesioniști care să conducă discuțiile și există puține reguli după care trebuie să se desfășoare întrunirile. În ultimele cinci decenii, timp în care aproape toate aspectele din cercetările consacrate psihiatriei și dependenței au cunoscut revoluții datorită descoperirilor din științele comportamentale, farmacologie și înțelegerea creierului, AA a rămas încremenită în timp.

Din cauza lipsei de rigoare a programului, cercurile academice și cercetătorii l-au criticat frecvent. Accentul pus de AA pe spiritualitate, au susținut unii, au transformat programul mai degrabă într-un cult decât într-o metodă de tratament.[19] Totuși, în ultimii 15 ani, a început un proces de reevaluare. Acum, cercetătorii spun că metodele programului oferă niște învățăminte valabile. Facultățile de la Harvard și Yale,

University of Chicago, University of New Mexico și zeci de alte centre de cercetări au descoperit în AA un fel de știință, care se aseamănă cu aceea folosită de Tony Dungy pe terenul de fotbal. Descoperirile lor susțin Regula de aur a modificării deprinderilor: AA reușește pentru că-i ajută pe alcoolici să folosească aceleași semnale și să obțină aceleași recompense, dar schimbă rutina.

Cercetătorii spun că AA dă rezultate fiindcă programul îi forțează pe oameni să identifice semnalele și recompensele care încurajează deprinderile lor alcoolice, după care îi ajută să descopere noi comportamente. Când Claude Hopkins a vândut Pepsodent, a găsit un mod de a crea o nouă deprindere, declanșând o nouă poftă. Dar ca să modifici o veche obișnuință, trebuie să apelezi la o poftă mai veche. Trebuie să păstrezi aceleași semnale și recompense de dinainte și să satisfaci pofta prin inserția unei noi rutine.

Luați pașii al patrulea (să facem „un inventar amănunțit și curajos al propriei persoane") și al cincilea (să recunoaștem „în fața lui Dumnezeu, față de noi și față de orice altă ființă umană natura exactă a relelor pe care le-am comis").

„Nu este evident din felul în care sunt scrise, dar ca să completeze acești pași, cineva trebuie să creeze o listă cu toți declanșatorii nevoilor sale alcoolice", spunea J. Scott Tonigan, un cercetător de la University of New Mexico, după ce a studiat AA peste un deceniu. „Când faci un autoinventar, înțelegi toate lucrurile care te determină să bei. Iar a recunoaște față de altcineva toate lucrurile rele pe care le-ai făcut este o modalitate destul de bună de a înțelege momentele în care totul a luat-o razna, scăpând de sub control."[20]

Mai departe, AA le cere alcoolicilor să caute recompensele pe care le oferă alcoolul. Ce pofte, întreabă programul, propulsează bucla deprinderii voastre? Adeseori, însăși intoxicația nu

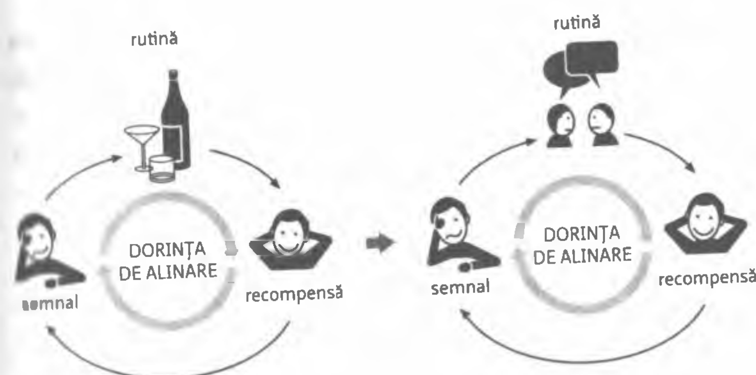
apare pe listă. Alcoolicii poftesc ceva de băut pentru că le oferă evadare, relaxare, companie, atenuarea anxietăților și o oportunitate de ușurare emoțională. Pot să bea un cocktail ca să uite de griji. Dar nu râvnesc neapărat senzația de beție. Pentru dependenți, efectele fizice ale alcoolului sunt adeseori părțile cele mai puțin satisfăcătoare ale băuturii.

„Există un element hedonist în alcool", a spus Ulf Mueller, un neurolog german, care a studiat activitatea cerebrală a alcoolicilor. „Dar oamenii beau și pentru că doresc să uite ceva ori pentru a-și satisface alte pofte, iar aceste satisfaceri ale poftelor au loc în părți total diferite ale creierului decât pofta de plăcere fizică."

Ca să le ofere alcoolicilor aceleași recompense de care au parte la bar, AA a elaborat un sistem de întruniri și companie – „sponsorul" cu care lucrează fiecare membru – care se străduiesc să ofere tot atâta evadare, amuzament și catarsis ca și o beție cruntă de vineri seara. Dacă cineva dorește alinare, o poate obține stând de vorbă cu sponsorul sau participând la o întrunire a grupului, în loc să toasteze în compania unui tovarăș de beție.

„AA te forțează să creezi noi rutine pe care să le execuți în fiecare seară în loc să bei", a spus Tonigan. „Te poți relaxa și vorbi despre anxietățile tale la întruniri. Semnalele și recompensele rămân aceleași, numai comportamentul se modifică."

O demonstrație deosebit de spectaculoasă a modului în care semnalele și recompensele alcoolicilor pot fi transferate unor noi rutine a avut loc în 2007, când Mueller, neurologul german, și colegii lui de la Universitatea din Magdeburg au implantat mici dispozitive electrice în creierul unui număr de cinci alcoolici, care încercaseră în repetate rânduri să renunțe la alcool. Alcoolicii din studiu petrecuseră fără succes cel puțin șase luni



PĂSTRAȚI SEMNALUL,
OFERIȚI ACEEAȘI RECOMPENSĂ,
INSERAȚI O NOUĂ RUTINĂ.

la dezalcoolizare. Unul dintre ei fusese la dezintoxicare de peste șaizeci de ori.[21]

Dispozitivele implantate în capetele bărbaților au fost poziționate în interiorul ganglionilor bazali – aceeași parte din creier în care cercetătorii de la MIT au descoperit bucla habitudinală – și emiteau o sarcină electrică, având funcția de a întrerupe recompensa neurologică de natură să declanșeze poftele intrate în obișnuință. După ce bărbații și-au revenit în urma operațiilor, au fost expuși semnalelor care declanșau înainte pofte alcoolice, precum fotografii cu sticle de bere sau niște raite prin baruri. În mod normal, le-ar fi fost imposibil să reziste tentației de a bea. Însă dispozitivele din creier „reprimau" poftele neurologice ale fiecărui individ. N-au pus pe limbă niciun strop.

„Unul dintre ei mi-a spus că pofta a dispărut de îndată ce am deschis circuitul electric", a povestit Mueller. „Pe urmă, am închis circuitul și pofta a revenit imediat."

Totuşi, eradicarea poftelor neurologice ale alcoolicilor nu a fost suficientă pentru a le stopa deprinderile de beţivi. Patru dintre ei şi-a reluat apucăturile la scurt timp după operaţie, de regulă, în urma unui eveniment stresant. Au deschis o sticlă pentru că aşa procedau în mod automat în situaţiile de anxietate. Totuşi, odată ce au învăţat nişte rute alternative de îndepărtare a stresului, consumul de alcool a încetat definitiv. Un pacient, de exemplu, a frecventat întrunirile AA. Alţii au făcut terapie. Şi, odată ce au asimilat acele noi rutine de acomodare cu stresul şi anxietatea din viaţa lor, succesele au fost spectaculoase. Bărbatul care fusese de peste şaizeci de ori la dezintoxicare nu s-a mai atins de băutură. Alţi doi pacienţi, care începuseră să bea la 12 ani, fiind alcoolici la 18 şi consumând alcool în fiecare zi, au renunţat la băutură de patru ani.

Remarcaţi cât de mult se apropie acest studiu de Regula de aur a modificării deprinderilor: chiar şi atunci când creierul alcoolicilor a fost transformat chirurgical, nu a fost de ajuns. Vechile semnale şi pofte de recompense erau încă prezente, aşteptând să-i înhaţe. Alcoolicii s-au schimbat permanent numai după ce au învăţat noi rutine, iniţiate de vechii declanşatori şi care furnizau o uşurare bine cunoscută. „La unii oameni, creierul este atât de dependent de alcool încât numai chirurgia poate stopa băutura", a spus Mueller. „Dar acei oameni au nevoie, totodată, de noi modalităţi de abordare a vieţii."

AA oferă un sistem asemănător, însă mai puţin agresiv, de inserţie a unor noi rutine în vechi bucle habituale. Pe măsură ce savanţii au început să înţeleagă cum funcţionează AA, au început să aplice metodele programului şi altor deprinderi, precum accesele de furie ale unor ţânci de doi anişori, dependenţa de sex şi chiar mici ticuri comportamentale. Pe măsură ce

metodele AA s-au răspândit, au fost rafinate în terapii care pot fi utilizate ca să dizloce aproape orice model comportamental.



În vara lui 2006, Mandy[22], o doctorandă de 26 de ani, s-a prezentat la centrul de consiliere de la Mississippi State University.[23] De când se știa, Mandy își rosese unghiile, până la sânge. O mulțime de oameni își rod unghiile. Totuși, pentru cei la care afecțiunea este cronică, avem de-a face cu o problemă de mult mai mari proporții. Mandy își rodea frecvent unghiile până când le smulgea de tot. Vârfurile degetelor îi erau acoperite de mici cruste. Avea degetele boante, fără unghii care să le protejeze, și uneori o gâdilau și îi dădeau mâncărimi, semn de afecțiuni ale nervilor. Obiceiul de a-și roade unghiile îi afectase viața socială. Era atât de jenată în prezența prietenilor săi, încât își ținea mâinile în buzunare și, când se întâlnea cu un bărbat, avea mereu grijă să-și ascundă degetele în pumni. Încercase să se oprească făcându-și unghiile cu ojă urât mirositoare și cu gust neplăcut sau promițându-și că, începând *chiar de acum*, își va aduna toată puterea voinței ca să se dezbare de năravul ei. Însă de cum începea să-și facă temele ori să privească la televizor, sfârșea cu degetele în gură.

La centrul de consiliere a fost repartizată unui doctorand în psihologie, care studia un tratament cunoscut drept „antrenament de inversare a deprinderilor".[24] Psihologul cunoștea bine Regula de aur a modificării deprinderilor. Știa că schimbarea obiceiului lui Mandy de a-și roade unghiile necesita inserția unei noi rutine în viața ei.

— Ce simți chiar înainte de a-ți duce mâna la gură ca să-ți rozi unghiile? a întrebat-o el.

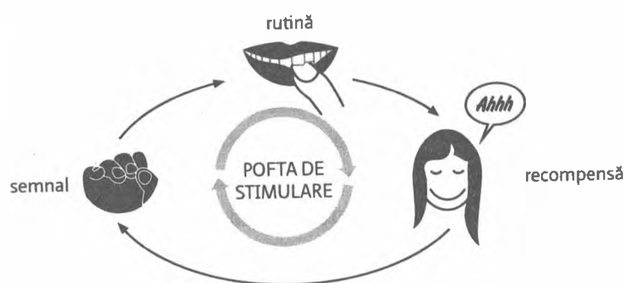
— Este o mică tensiune în degete, a spus Mandy. Doare puțin, la marginea unghiei. Uneori mă pipăi cu degetul cel mare, căutând pielițe rupte și, când dau peste câte una, o duc la gură. Pe urmă iau toate degetele la rând, rozând toate muchiile aspre. Odată ce am început, am senzația că trebuie să le aranjez pe toate.

Cerința adresată pacienților de a descrie ce declanșează comportamentul lor intrat în obișnuință se numește antrenament de conștientizare și, aidoma insistenței cu care AA îi forțează pe alcoolici să-și recunoască semnalele declanșatoare, este primul pas în antrenamentul de inversare a deprinderilor. Tensiunea pe care Mandy o simțea în unghii era semnalul care declanșa năravul ei de a-și roade unghiile.

— Deprinderile celor mai mulți oameni s-au înrădăcinat de atâta vreme, încât ei nu mai dau atenție cauzelor care le declanșează, a spus Brad Dufrene, psihologul care a tratat-o pe Mandy. Au venit la mine bâlbâiți și i-am întrebat ce cuvinte sau situații le declanșează bâlbâiala și n-au știut pentru că au încetat de mult să mai bage de seamă.

Pe urmă, terapeutul i-a cerut lui Mandy să-i descrie motivele pentru care își rodea unghiile. La început, i-a fost greu să prezinte niște motive. Totuși, de-a lungul discuției, a fost limpede că-și rodea unghiile când se plictisea. Terapeutul a pus-o într-o serie de situații tipice, cum ar fi privitul la televizor și pregătirea temelor, iar ea a început să se ciugulească. După ce și-a lucrat toate unghiile, a avut o scurtă senzație de plenitudine, a spus ea. Asta era recompensa comportamentului: o stimulare fizică, pe care ajunsese să o poftească.

La sfârșitul primei lor ședințe, terapeutul a trimis-o acasă pe Mandy cu o sarcină: poartă la tine o fișă de cartotecă și, ori de câte ori simți semnalul – o tensiune în vârful degetelor –, fă pe fișă o liniuță. S-a întors peste o săptămână cu 28 de liniuțe.

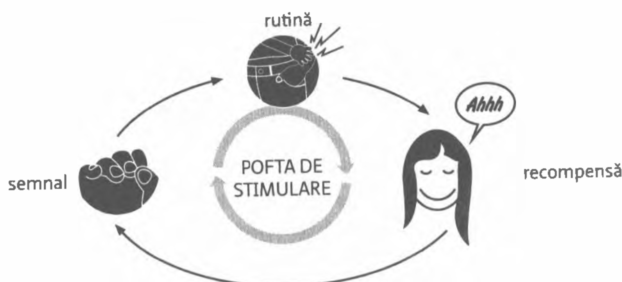


BUCLA HABITUDINALĂ A LUI MANDY

În acel moment, era foarte conştientă de senzaţiile care precedau deprinderea ei. Ştia de câte ori i se întâmplase în timpul orelor de curs sau când privea la televizor.

Pe urmă, terapeutul i-a prezentat lui Mandy ceea ce se numeşte „reacţie concurentă". Ori de câte ori simţea acea tensiune în vârful degetelor, i-a spus el, trebuia să-şi bage imediat mâinile în buzunar ori sub picioare sau să apuce un creion sau orice alt obiect care ar fi făcut imposibil să-şi ducă degetele la gură. După care Mandy trebuia să caute ceva care să-i ofere o stimulare fizică rapidă – de pildă, să-şi frecţioneze mâna ori să răpăie cu degetele pe masă –, orice de natură să producă o reacţie fizică.

Semnalele şi recompensele au rămas aceleaşi. Numai rutina s-a schimbat.



NOUA BUCLĂ HABITUDINALĂ A LUI MANDY

Au exersat în cabinetul terapeutului cam treizeci de minute și Mandy a plecat acasă cu o nouă sarcină: continuă să ții evidența pe fișă, dar fă o liniuță când simți tensiunea din vârful degetelor și un semn când reușești să învingi obișnuința.

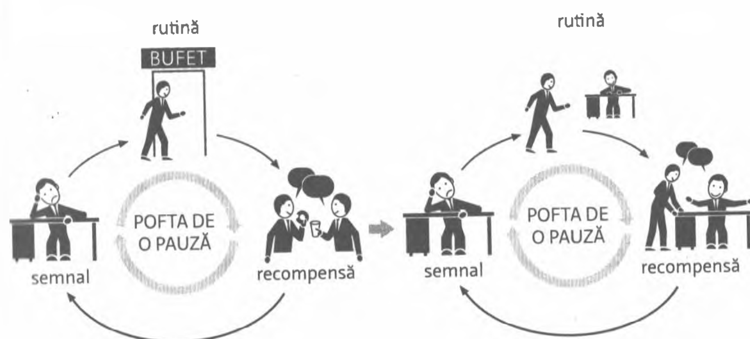
Peste o săptămână, Mandy își mâncase unghiile numai de trei ori și folosise contrareacția de șapte ori. S-a răsplătit cu o manichiură, dar a continuat să țină evidența pe fișa ei. După o lună, obiceiul de a-și roade unghiile dispăruse. Rutinele concurente deveniseră automate. O deprindere o înlocuise pe alta.

— Pare ridicol de simplu, dar odată ce ești conștient de modul în care funcționează deprinderea ta, odată ce recunoști semnalele și recompensele, pe jumătate ai reușit să o modifici, mi-a spus Nathan Azrin, unul dintre cei care au elaborat tehnica de inversare a deprinderilor.[25] S-ar părea că ar trebui să fie ceva mai complex. Adevărul este că se poate reprograma creierul. Trebuie numai să vrei acest lucru.*

---

* Este important să remarcăm faptul că, deși procesul de modificare a deprinderii este ușor de descris, nu rezultă neapărat că este lesne de realizat. Este facilă implicația că fumatul, alcoolismul, consumul excesiv de alimente și alte modele comportamentale înrădăcinate pot fi învinse fără un real efort. Schimbarea autentică necesită efort și înțelegerea de către individ a poftelor care declanșează aceste comportamente. Modificarea deprinderilor necesită hotărâre. Nimeni nu va renunța la țigări numai pentru că i se prezintă schița unei bucle habitudinale. Totuși, prin înțelegerea mecanismelor obișnuinței, avem o privire mai pătrunzătoare, grație căreia noile comportamente sunt mai ușor de deprins. Oricine are de luptat cu dependența și cu niște comportamente distructive poate beneficia de ajutorul oferit de numeroși factori, printre care terapeuți calificați, medici, asistenți sociali și membri ai clerului. Totuși, chiar profesioniștii din aceste domenii sunt de acord că majoritatea alcoolicilor, fumătorilor și mulți dintre aceia care au de luptat cu niște comportamente problematice renunță la ele prin forțe proprii, în afara oricăror structuri formale de tratament. De multe ori, aceste schimbări sunt realizate fiindcă oamenii examinează semnalele, poftele și recompensele care le propulsează comportamentele, după care găsesc modalități de a schimba rutinele lor autodistructive cu alternative mai sănătoase, chiar dacă nu sunt pe deplin conștienți de ceea ce fac în momentele respective. Înțelegerea semnalelor și a poftelor care vă declanșează deprinderile nu le va face să dispară subit – însă vă vor oferi un mod de a planifica modul de schimbare a modelului comportamental. (n.a.)

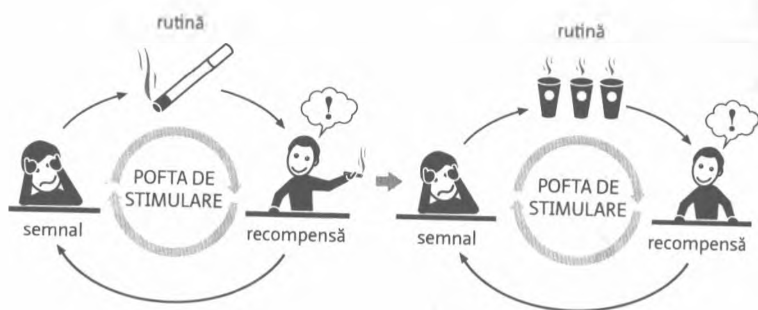
În prezent, terapia de inversare a deprinderilor[26] se folosește pentru a trata ticurile verbale și fizice, depresia, fumatul, problemele legate de jocurile de noroc, anxietatea, incontinența urinară nocturnă, tergiversarea, tulburările obsesiv-compulsive și alte probleme de comportament.[27] Iar tehnicile sale scot la iveală un principiu fundamental al deprinderilor: frecvent, nu înțelegem cu adevărat poftele care declanșează comportamentele noastre până când nu le căutăm. Mandy nu și-a dat seama niciodată că pofta de stimulare fizică o determina să-și roadă unghiile, dar odată ce și-a disecat comportamentul, a fost ușor de găsit o nouă rutină care să-i ofere aceeași recompensă.



Să zicem că vreți să nu mai ciuguliți numeroase gustări la serviciu. Recompensa pe care o căutați este să vă satisfaceți foamea? Sau doriți să scăpați de plictiseală? Dacă mergeți la bufet doar pentru o scurtă pauză, puteți găsi ușor o altă rutină – cum ar fi o scurtă plimbare sau trei minute pe internet – care vă oferă aceeași întrerupere fără să se cunoască în talia voastră îngroșată.

Dacă doriți să nu mai fumați, întrebați-vă dacă o faceți pentru că îndrăgiți nicotina sau pentru că vă oferă o explozie de stimulare, o structurare a zilei, un mod de socializare? Dacă

fumaţi pentru că aveţi nevoie de stimulare, studiile arată că nişte cafeină în cursul după-amiezii poate spori şansele de a renunţa la fumat. Aproape patruzeci de studii efectuate pe foşti fumători au constatat că identificarea semnalelor şi a recompenselor pe care aceştia le asociază cu ţigările, urmată de alegerea unor noi rutine care oferă beneficii asemănătoare - o pastilă de Nicorette, o serie de flotări sau doar câteva minute de exerciţii fizice - sporesc probabilitatea de a renunţa la fumat.[28]



Dacă identificaţi semnalele şi recompensele, puteţi modifica rutina.

Cel puţin, de cele mai multe ori. Totuşi, în cazul unor deprinderi, există un alt ingredient necesar: credinţa.

III.

— Iată cele şase motive pentru care toată lumea crede că nu putem câştiga, le-a spus Dungy jucătorilor săi din echipa Buccaneers după ce a fost numit antrenor principal în 1996.

Sezonul urma să înceapă abia peste câteva luni şi erau cu toţii adunaţi în vestiar. Dungy a început să enumere teoriile pe care le citiseră în ziare sau le auziseră la radio: Managementul

echipei era bramburit. Noul lor antrenor nu era încă verificat. Jucătorii erau alintați. Municipalității nu-i păsa. Jucători esențiali erau accidentați. Nu aveau talentul necesar.

— Acestea sunt presupusele motive, a spus Dungy. Acum iată cum stau lucrurile de fapt: nimeni nu va munci mai mult decât noi.

Strategia lui Dungy, le-a explicat el, era să modifice comportamentele echipei până când jocul lor va decurge automat. Nu credea că Buccaneers aveau nevoie de cel mai gros caiet cu scheme de joc. Nu credea că echipa trebuie să memoreze sute de dispuneri ale jucătorilor pe teren. Trebuia doar să învețe câteva mișcări fundamentale și să le execute corect de fiecare dată.

Totuși, perfecțiunea este greu de atins în fotbal. „În orice meci de fotbal - în oricare - cineva joacă aiurea", a spus Herm Edwards, unul dintre asistenții lui Dungy din Tampa Bay. „De cele mai multe ori, nu din motive de ordin fizic. Este o chestiune mentală."[29] Jucătorii gafează atunci când încep să gândească prea mult ori se răzgândesc cum să joace. Ceea ce dorea Dungy era să scoată din jocul echipei sale toate acele procese decizionale.

Și ca să facă acest lucru, era necesar ca jucătorii să-și recunoască deprinderile existente și să accepte noi rutine.

A început prin a observa cum juca echipa lui în acel moment.

— Să exersăm apărarea pe două linii, în formula 4-3, a strigat Dungy într-o zi, la antrenamentul de dimineață. Numărul 55, la ce te uiți?

— Urmăresc ce face fundașul [*running back*] și apărătorul de lângă centru [*guard*], a spus Derrick Brooks, unul dintre jucătorii din liniile defensive.

— Mai exact, la ce *te uiți*? Unde îți îndrepți privirea?

— Mă uit la mișcarea apărătorului de lângă centru, a spus Brooks. Urmăresc picioarele și coapsele conducătorului de joc

[*quarterback* - QB] după ce primește mingea. Și mă uit după niște distanțe între jucătorii din linia ofensivă, ca să văd dacă vor pasa și dacă QB urmează să arunce pe partea mea sau în altă direcție.

În fotbal, aceste indicii vizuale se numesc „chei“ și sunt esențiale în fiecare fază de joc. Inovația lui Dungy era să utilizeze aceste chei ca pe niște semnale declanșatoare ale unor deprinderi reconfigurate. El știa că, uneori, Brooks ezita o clipă prea mult la începutul fazei de joc. Erau atât de multe lucruri la care să se gândească - iese jucătorul *guard* din formație? Piciorul fundașului indică faptul că se pregătește să inițieze o fază în care se lansează în alergare sau una în care pasează unui coechipier? - și toate astea îl încetineau.

Scopul lui Dungy era să elibereze mintea lui Brooks de toate aceste analize. Ca și Alcoolicii Anonimi, a folosit aceleași semnale cu care Brooks era deja obișnuit, dar i-a inculcat niște rutine diferite care, până la urmă, se declanșau automat.

— Vreau să folosești aceleași chei, i-a spus Dungy lui Brooks. Dar mai întâi, concentrează-te asupra fundașului. Asta e. Fă-o fără să te gândești. Odată ce ești în poziție, *pe urmă* începi să te uiți la QB.

Era o schimbare relativ minoră - privirea lui Brooks urmărea aceleași semnale, numai că, în loc să privească simultan în mai multe locuri, Dungy a dispus aceste semnale într-o succesiune și i-a spus, de la început, ce alegere să facă atunci când vedea fiecare cheie. Ideea sclipitoare a acestui sistem era că elimina nevoia de a lua decizii. Îi permitea lui Brooks să se miște mai repede, fiindcă tot ceea ce făcea era o reacție - și, în cele din urmă, o deprindere - în loc să fie o alegere.

Dungy a dat fiecărui jucător instrucțiuni asemănătoare și a exersat iar și iar formațiile de joc. A fost nevoie de aproape un an până când deprinderile lui Dungy să domine jocul

echipei. Buccaneers au pierdut primele meciuri, unele ușoare. Editorialiștii din presa sportivă s-au întrebat de ce Bucs pierdeau atât de mult timp cu farafastâcuri psihologice.

Totuși, încetul cu încetul, au început să se perfecționeze. Până la urmă, modelele comportamentale au devenit atât de familiare jucătorilor, încât decurgeau automat când echipa intra pe teren. În al doilea sezon cu Dungy antrenor principal, Bucs au câștigat primele lor cinci jocuri și au intrat în *playoffs* pentru prima oară în ultimii 15 ani. În 1999, au câștigat campionatul diviziei lor.

Stilul de antrenorat al lui Dungy a început să atragă atenția la nivel național. Presa sportivă s-a îndrăgostit de prezența sa blândă, de credința lui religioasă și de importanța pe care o acorda echilibrului dintre muncă și viața de familie. Articole din ziare relatau cum i-a adus pe fiii săi, Eric și Jamie, la stadion ca să se joace acolo în timpul antrenamentelor. Își făceau temele în biroul său și strângeau prosoapele din vestiar. Se părea că, în sfârșit, venise și momentul succesului.

În 2000, Bucs au ajuns din nou în *playoffs* și încă o dată în 2001. Fanii umpleau acum stadionul în fiecare săptămână. Comentatorii sportivi vorbeau acum despre echipă ca despre o candidată la Super Bowl. Totul devenea realitate.



Însă chiar pe măsură ce Bucs deveneau o forță, s-a ivit o problemă îngrijorătoare. Frecvent, jucau meciuri solide, disciplinate. Totuși, în timpul momentelor decisive, de mare tensiune nervoasă, totul se ducea de râpă.[30]

În 1999, după șase victorii la rând la sfârșitul sezonului, Bucs au ratat victoria în meciul contra celor de la St. Louis Rams. În 2000, mai aveau nevoie să câștige un meci ca să

ajungă în Super Bowl, când au fost zdrobiți de Philadelphia Eagles, pierzând cu 3 la 21. Anul următor, același lucru s-a întâmplat încă o dată, iar Bucs au pierdut meciul cu Eagles cu 9 la 31, ratând șansa de a merge mai departe.

— Ne antrenam și totul era pus la punct, iar când aveam un meci important era ca și cum antrenamentul ar fi dispărut, mi-a spus Dungy. După meci, jucătorii îmi spuneau: „Ei bine, era un meci decisiv și am revenit la ceea ce știam" sau „Am avut senzația că trebuie să ridicăm nivelul". Ceea ce ei îmi spuneau *realmente* era că aveau încredere în sistemul nostru de cele mai multe ori, dar când totul se juca pe o carte, acea credință se făcea țăndări.[31]

La sfârșitul sezonului din 2001, după ce Bucs rataseră prezența în Super Bowl pentru al doilea an consecutiv, managerul general al echipei l-a invitat pe Dungy la el acasă. A parcat mașina lângă un stejar uriaș, a intrat și peste 30 de secunde a fost concediat.

În anul următor, Bucs aveau să câștige Super Bowl, folosind jucătorii și formațiile lui Dungy și bazându-se pe deprinderile pe care le modelase el. Avea să vadă la televizor cum antrenorul care l-a înlocuit a ridicat trofeul Lombardi. Dar în acel moment, el era deja departe.

IV.

Vreo șaizeci de oameni – femei măritate cu copii și avocați în pauza de prânz, tipi în vârstă cu tatuaje spălăcite și hipsteri în ginși mulați – s-au strâns într-o biserică și ascultă spusele unui bărbat cu burtică și o cravată asortată cu ochii săi albaștri. Seamănă cu un politician de succes, afișând blânda charismă a celui sigur că va fi reales.

— Mă numesc John, spune el, și sunt alcoolic.

— Bună, John, răspund toţi cei de faţă.

— Prima oară când am hotărât să cer ajutor a fost atunci când fiul meu şi-a rupt mâna, spune John, din spatele unui pupitru. Eram încurcat la serviciu cu o femeie şi ea mi-a spus că vrea să punem capăt relaţiei noastre. Aşa că am intrat într-un bar şi am băut două pahare de votcă, după care m-am întors la birou, la prânz am mers cu un amic la Chili's, unde am băut fiecare câteva beri şi, cam pe la două, am mers cu alt prieten la un restaurant, unde am prins *happy hour*, când se serveau două băuturi şi plăteai doar una. Era ziua când eu trebuia să-i iau pe copii de la şcoală – soţia mea încă nu aflase de aventura mea extraconjugală –, aşa că am condus până la şcoală, i-am urcat în maşină şi conduceam spre casă pe o stradă pe care mai trecusem de mii de ori, când m-am izbit de un semafor de circulaţie de la marginea cartierului. M-am suit pe trotuar şi, zdrang, drept în stâlpul semaforului. Sam – băiatul meu – nu-şi pusese centura de siguranţă, aşa că s-a izbit de parbriz şi şi-a fracturat mâna. Era plin de sânge în locul de care se lovise cu nasul, parbrizul era crăpat şi eu eram atât de speriat. Atunci am hotărât că am nevoie de ajutor.

Aşa că m-am internat într-o clinică, iar după ce am ieşit totul a fost foarte bine o vreme. Timp de treisprezece luni, totul a fost grozav. Mă simţeam stăpân pe mine şi am participat la întruniri din două în două zile, dar în cele din urmă am început să cred că *nu sunt un asemenea ratat încât să am nevoie să-mi pierd timpul cu o adunătură de beţivi*. Aşa că nu m-am mai dus.

După aceea, mama s-a îmbolnăvit de cancer şi m-a sunat la serviciu, când trecuseră aproape doi ani de când am încetat să beau. Se întorcea acasă de la cabinetul doctorului, care i-a spus că „se poate trata, dar boala este într-un stadiu destul de avansat". Primul lucru pe care l-am făcut după ce am închis telefonul a fost să găsesc un bar şi, în următorii doi ani, am fost mai tot timpul beat pulbere, până când soţia m-a părăsit, iar eu a trebuit să-i iau

pe copii din nou. Eram pe atunci într-o stare foarte proastă. Un prieten mă învăța să consum cocaină și în fiecare după-amiază trăgeam pe nări o doză în birou, iar după cinci minute simțeam acea mică împunsătură în ceafă și mai luam o porție.

În fine, era rândul meu să-i iau pe copii. Mergeam spre școală și mă simțeam foarte bine, ca și cum toată lumea era a mea, când am intrat pe roșu într-o intersecție și un camion imens s-a ciocnit de mașina mea. De fapt, a lovit mașina din lateral. Eu n-am avut nici măcar o zgârietură. Am ieșit și am început să trag de mașină, pentru că, mă gândeam eu, dacă reușesc să ajung acasă înainte să vină poliția, voi fi în regulă. Firește că nu am reușit și, când m-au arestat pentru conducere sub influența alcoolului, mi-au arătat că partea din dreapta a mașinii, unde ar fi stat pasagerii, era complet zdrobită. Acolo stătea de obicei Sammy. Dacă ar fi fost în mașină, ar fi murit.

Așa că am început să merg din nou la întruniri, iar sponsorul meu mi-a spus că nu contează dacă mă simt stăpân pe mine însumi. Fără o putere mai înaltă în viața mea, fără admiterea faptului că singur sunt neajutorat, nimic nu va merge. Am crezut că spunea prostii – eu sunt ateu. Dar am știut că, dacă nu se schimbă ceva, urma să îmi omor copiii. Așa că am început să mă ocup de asta, muncind și crezând în ceva mai mare decât mine. Și dă rezultate. Nu știu dacă este Dumnezeu sau altceva, dar este o forță care m-a ajutat să rămân treaz de șapte ani încoace și care mă copleșește. Nu mă scol în fiecare dimineață treaz – vreau să spun, nu am băut nimic de șapte ani, dar în unele dimineți mă scol cu senzația că în acea zi mă voi da bătut. În acele zile, invoc puterea mai înaltă, îl sun pe sponsorul meu și nu discutăm despre băutură. Vorbim despre viață, căsnicie și serviciul meu și, când sunt gata să intru la duș, am mintea limpede.

Primele fisuri ale teoriei potrivit căreia organizația Alcoolicii Anonimi avea succes numai prin reprogramarea deprinderilor

participanților au început să apară în urmă cu mai bine de un deceniu și au fost provocate de istoriile unor alcoolici precum John. Cercetătorii au început să descopere că înlocuirea deprinderilor dădea rezultate destul de bune în multe cazuri, până când tensiunile vieții – cum ar fi aflarea veștii că mama are cancer sau destrămarea unei căsnicii – ajungeau la o prea mare intensitate, moment în care alcoolicii revin frecvent la năravul lor. Savanții s-au întrebat de ce, dacă modificarea deprinderilor este atât de eficientă, pare să dea greș în astfel de momente critice. Și, pe măsură ce au scormonit istoriile alcoolicilor pentru a răspunde la această întrebare, au aflat că modificarea deprinderilor duce la noi comportamente durabile atunci când este însoțită de altceva.

Un grup de cercetători de la Alcohol Research Group din California, de exemplu, au remarcat în interviuri un șablon. Iar și iar, alcoolici au spus același lucru: identificarea semnalelor și alegerea noilor rutine sunt importante, dar în lipsa unui alt ingredient, noile deprinderi nu sunt niciodată pe deplin rezistente.

Secretul, spuneau alcoolicii, este Dumnezeu.

Cercetătorii au primit cu ostilitate această explicație. Dumnezeu și spiritualitatea nu sunt ipoteze verificabile. Bisericile sunt pline de bețivi care continuă să bea, în pofida credinței lor pioase. Totuși, în discuțiile purtate cu dependenți, spiritualitatea continua să revină mereu. Drept urmare, în 2005, un grup de savanți – de această dat asociați cu UC Berkeley, Brown University și National Institutes of Health – au început să le pună alcoolicilor tot felul de întrebări legate de teme religioase și spirituale.[32] Pe urmă, au analizat datele ca să vadă dacă există vreo corelație între credința religioasă și cât a durat abstinența persoanelor chestionate.[33]

S-a conturat un tipar. Datele arătau că alcoolicii care au practicat tehnicile de modificare a deprinderilor puteau adeseori să

se abţină de la băutură până când se ivea un eveniment stresant în viaţa lor – moment în care un anumit număr dintre ei reîncepeau să bea, indiferent câte noi rutine adoptaseră.

Totuşi, acei alcoolici care, aidoma lui John din Brooklin, credeau că în viaţa lor intrase o forţă mai înaltă, aveau şanse mai mari de a trece cu bine peste perioadele stresante, păstrându-şi intactă rezistenţa faţă de tentaţia consumului de alcool.

Nu Dumnezeu conta, şi-au dat seama cercetătorii. Credinţa în sine făcea diferenţa. Odată ce oamenii învăţau să creadă în ceva, acea abilitate începea să se răspândească în alte părţi din viaţa lor, până când începeau să creadă că se pot schimba. Credinţa era ingredientul care transforma o buclă habitudinală într-un comportament permanent.

— Nu aş fi spus asta acum un an – iată cât de rapid se modifică înţelegerea noastră, a spus Tonigan, un cercetător de la University of New Mexico –, dar credinţa pare să fie esenţială. Nu trebuie să crezi în Dumnezeu, dar ai nevoie de puterea de a crede că lucrurile vor merge mai bine.

— Chiar dacă le oferi oamenilor deprinderi mai bune, asta nu înlătură motivele pentru care au început din capul locului să bea. Până la urmă, vor avea o zi proastă şi nicio nouă rutină nu-i va face să creadă că totul este OK. Ceea ce poate să facă o diferenţă este *credinţa* că pot face faţă stresului fără alcool.

Aducându-i pe alcoolici la întruniri în care li se oferă o credinţă – unde, de fapt, credinţa este parte integrantă din cei doisprezece paşi –, AA îi pregăteşte pe oameni să creadă în ceva până când ajung să creadă în program şi în ei înşişi. Îi face pe oameni să practice credinţa că lucrurile se vor îndrepta în cele din urmă, până când lucrurile chiar se îndreaptă.

— La un moment dat, oamenii din AA privesc în jurul lor şi gândesc aşa: *dacă a dat rezultate în cazul acelui tip, cred că poate să meargă şi la mine*, a spus Lee Ann Kaskutas, cercetător-principal

la Alcohol Research Group. Există ceva realmente plin de forță în grupuri și experiențe împărtășite. Oamenii pot fi sceptici față de capacitatea lor de a se schimba dacă sunt lăsați singuri, dar un grup îi va convinge să renunțe la lipsa lor de încredere. O comunitate dă naștere încrederii.

În timp ce John pleca de la întrunire, l-am întrebat de ce programul dădea acum rezultate, după ce eșuase înainte.

— Când am început să vin la întruniri după accidentul cu camionul, cineva a invitat câțiva voluntari să-l ajute să strângă scaunele, mi-a spus el. Am ridicat mâna. Nu era mare lucru, nu a durat mai mult de cinci minute, dar m-am simțit bine să fac ceva care nu era legat numai de *mine*. Cred că asta m-a îndreptat spre o nouă cale. Prima oară nu eram pregătit să mă dedic grupului, însă după ce am revenit, eram gata să încep a crede în ceva.

V.

O săptămână după ce Dungy a fost dat afară de Bucs, patronul echipei Indianapolis Colts i-a lăsat pe robotul telefonului un mesaj pătimaș de cincisprezece minute. Deși aveau unul dintre cei mai buni conducători de joc din NFL, pe Peyton Manning, Colts terminaseră un sezon groaznic. Patronul avea nevoie de ajutor. Obosise să tot piardă, a spus el. Dungy s-a mutat la Indianapolis ca antrenor principal.

Imediat a început să implementeze același plan fundamental de joc: remodelarea rutinelor fotbaliștilor de la Colts, învățându-i pe jucători să folosească vechile semnale ca să-și formeze deprinderi modificate. În primul sezon, Colts au avut în sezonul regulat 10 victorii și 6 înfrângeri și s-au calificat în *playoffs*. În sezonul următor, cu 12 victorii și 4 înfrângeri, au

ajuns la un singur meci de Super Bowl. Celebritatea lui Dungy a crescut. Reportaje despre el apăreau în ziare și la televiziune în toată țara. Fanii veneau cu avionul ca să viziteze biserica pe care o frecventa Dungy. Fiii lui erau nelipsiți din vestiar și pe marginea terenului. În 2005, Jamie, băiatul său cel mare, a absolvit liceul și a plecat la colegiu în Florida.

Totuși, chiar în timp ce succesele lui Dungy se țineau lanț, a apărut același tipar îngrijorător. Colts jucau un sezon de fotbal disciplinat, câștigau, dar, sub presiunea meciurilor eliminatorii, se sufocau.

— Încrederea este cea mai mare parte din succesul în fotbalul profesionist, mi-a spus Dungy. Echipa *voia* să creadă, dar când lucrurile erau cu adevărat pe muchie de cuțit, jucătorii reveneau în zonele lor de confort și la vechile deprinderi.

Colts au terminat sezonul regulat cu 14 victorii și 2 înfrângeri, cel mai bun record din istoria echipei.

După care a urmat tragedia.

Cu trei zile înainte de Crăciun, telefonul lui Tony Dungy a sunat la miezul nopții. Soția lui a răspuns și i-a dat lui receptorul, crezând că este unul dintre jucători. Pe linie era o asistentă medicală. Jamie, fiul lui Dungy, fusese adus la spital în cursul serii, a spus ea, cu răni de strangulare în jurul gâtului. Prietena lui îl găsise spânzurat cu o curea în apartamentul său. Paramedicii l-au dus în mare grabă la spital, însă eforturile de resuscitare au fost zadarnice. Murise.[34]

Un preot militar a venit cu avionul ca să fie de Crăciun alături de familie.

— Viața nu va mai fi niciodată la fel ca până acum, le-a spus preotul, dar nu veți fi mereu copleșiți de sentimentele care vă încearcă acum.

La câteva zile după înmormântare, Dungy a revenit pe marginea terenului. Avea nevoie de ceva care să-l distragă, iar soția

și echipa l-au încurajat să se întoarcă la muncă. „Am fost copleșit de dragostea și sprijinul lor", a scris el mai târziu. „Ca grup, ne-am bazat întotdeauna unul pe celălalt în momentele dificile; aveam atunci nevoie de ei mai mult decât oricând."

Echipa a pierdut primul meci eliminatoriu, încheindu-și sezonul. Însă după ce l-au urmărit pe Dungy în timpul acestei tragedii, „ceva s-a schimbat", mi-a spus unul dintre jucătorii din acea perioadă. „Îl văzuserăm pe antrenor trecând prin această încercare cumplită și cu toții doream să-l ajutăm cumva."

Este simplistă, dacă nu chiar ușuratică, sugestia că moartea unui tânăr poate avea un impact asupra meciurilor de fotbal. Dungy spusese mereu că, pentru el, nimic nu era mai important decât familia lui. Însă după moartea lui Jamie, în timp ce Colts se pregăteau pentru sezonul următor, ceva s-a schimbat, spun jucătorii. Membrii echipei și-au însușit viziunea lui Dungy despre modul în care trebuie jucat fotbalul așa cum nu o mai făcuseră înainte. Au început să creadă.

— Multe dintre sezoanele anterioare le-am petrecut făcându-mi griji legate de contractul și salariul meu, a spus un jucător care, aidoma altora, a vorbit despre acea perioadă sub protecția anonimatului. Când antrenorul s-a întors, după înmormântare, am vrut să-i dăruiesc tot ce puteam, să-i alin durerea. Cumva, m-am dăruit echipei.

— Unor bărbați le place să se îmbrățișeze, mi-a spus un alt jucător. Mie nu-mi place. Nu i-am strâns în brațe pe băieți de un deceniu. Însă după ce antrenorul s-a întors, m-am apropiat de el și l-am strâns în brațe cât am putut de mult timp, fiindcă doream să știe că îi eram alături.

După moartea fiului lui Dungy, echipa a început să joace altfel. Între jucători s-a născut o convingere legată de forța strategiei lui Dungy. La antrenamentele premergătoare startului sezonului din 2006, Colts au jucat un fotbal curat și precis.

— Majoritatea echipelor de fotbal nu sunt, în realitate, echipe. Sunt doar nişte tipi care lucrează împreună, mi-a spus un al treilea jucător din acea perioadă. Dar noi am devenit o *echipă*. Era un sentiment uimitor. Antrenorul era scânteia, dar era ceva mai presus decât el. După ce s-a întors, aveam sentimentul că realmente credem unul în celălalt, că știm cum să jucăm împreună așa cum nu am ştiut niciodată înainte.

Pentru Colts, o credință în echipa lor – în tacticile lui Dungy și în capacitatea lor de a câştiga – s-a născut dintr-o tragedie. Dar la fel de frecvent, o credinţă asemănătoare se poate naşte fără niciun fel de adversitate.

Un studiu efectuat la Harvard în 1994 a examinat oameni care şi-au schimbat radical viața, iar cercetătorii au descoperit că unii oameni şi-au remodelat deprinderile după o tragedie personală, cum ar fi un divorţ sau boală foarte gravă.[35] Alţii s-au schimbat după ce un prieten a trecut prin nişte încercări teribile, aşa cum jucătorii lui Dungy au fost martorii tragediei sale.

La fel de frecvent, totuşi, nu a fost nevoie de nicio tragedie care să preceadă transformările unor oameni. În schimb, ei s-au schimbat pentru că s-au integrat în grupuri sociale care le-au facilitat transformarea. O femeie a spus că întreaga viață i s-a schimbat atunci când s-a înscris la un curs de psihologie, unde a cunoscut un grup minunat.

— A deschis cutia Pandorei, le-a spus femeia cercetătorilor. Nu mai puteam să suport statu-quoul. M-am schimbat în miezul ființei mele.

Un alt participant a spus că a descoperit noi prieteni, în mijlocul cărora a putut să exerseze un comportament gregar.

— Când fac eforturi de a-mi învinge timiditatea, am senzația că nu eu joc un rol, ci altcineva, a spus el.

Dar exersând cu noul său grup, a încetat să mai simtă că joacă un rol. A început să creadă că nu este timid, după care, până la

urmă, nici nu a mai fost. Când oamenii se alătură unor grupuri în care schimbarea pare posibilă, posibilitatea schimbării devine mai reală. Pentru majoritatea oamenilor care își revizuiesc viața, nu există momente embrionare sau dezastre care să le dea viața peste cap. Niște simple comunități – uneori doar o altă persoană – fac mai credibilă schimbarea. O femeie le-a spus cercetătorilor că viața ei s-a transformat după ce și-a petrecut o zi spălând toalete – și după ce câteva săptămâni a discutat cu restul echipei de oameni de serviciu dacă ar trebui să-l părăsească pe soțul ei.

— Schimbările se produc în alte persoane, mi-a spus Todd Heatherton, unul dintre psihologii care au participat la acest studiu. Schimbarea pare reală atunci când o putem vedea în ochii altor oameni.

Mecanismele exacte ale credinței sunt încă puțin înțelese. Nimeni nu știe cu siguranță de ce un grup cunoscut la un curs de psihologie poate convinge o femeie că totul este diferit sau de ce echipa lui Dungy s-a sudat după ce fiul antrenorului a murit. O mulțime de oameni discută cu prietenii lor despre căsnicii nefericite și nu-și părăsesc niciodată soțul sau soția; o mulțime de echipe sunt martorele unor evenimente dureroase din viața antrenorilor și nu se încheagă niciodată.



După zece luni de la moartea lui Jamie, a început sezonul de fotbal din 2006. Colts au jucat un fotbal inegalabil, câștigând primele nouă meciuri și terminând sezonul regulat cu 12 victorii și 4 înfrângeri. Au câștigat primul meci de *playoff*, după care i-au bătut pe Baltimore Ravens în meciul pentru titlul de campioni ai diviziei. În acel moment, mai aveau de făcut un pas până la Super Bowl, jucând pentru titlul de campioni ai diviziei – un meci pe care Dungy îl pierduse de opt ori până atunci.

Meciul s-a jucat pe 21 ianuarie 2007, împotriva echipei New England Patriots, aceeaşi echipă care spulberase de două ori speranţele echipei Colts de a juca în Super Bowl.

Colts au început meciul în forţă, dar înainte de sfârşitul primei jumătăţi a meciului au început să-şi piardă capul. Jucătorii se temeau să nu greşească sau doreau cu atâta ardoare să treacă de hopul care le stătea în calea spre Super Bowl, încât au uitat pe ce elemente ale jocului să se concentreze. Nu s-au mai bazat pe deprinderile lor şi au început să gândească prea mult. Nişte placaje de mântuială au dus la numeroase mingi pierdute în favoarea adversarilor. Una dintre pasele lui Peyton Manning a fost interceptată şi returnată, soldându-se cu un *touchdown*. Adversarii lor, Patriots, au dus scorul la 21–3 în favoarea lor. Nicio echipă din istoria NFL nu mai recuperase un asemenea handicap într-o finală de conferinţă. Încă o dată, echipa lui Dungy era pe cale să piardă.[36]

La pauză, echipa s-a strâns în vestiar şi Dungy le-a cerut tuturor să-şi vină în fire. Zgomotul din tribune se strecura prin uşile închise, dar în vestiar toţi erau tăcuţi. Dungy i-a privit pe jucătorii săi.

Trebuiau să creadă, le-a spus el.

— Ne-am mai confruntat cu aceeaşi situaţie - împotriva aceleiaşi echipe - în 2003, le-a spus Dungy.

În acel meci au fost la un yard distanţă de victorie. Un yard.

— Ascuţiţi-vă săbiile pentru că de această dată vom învinge. Este meciul *nostru*. Este momentul *nostru*.[37]

Colts au intrat pe teren pentru a doua jumătate a meciului şi au început să joace aşa cum o făcuseră în toate meciurile anterioare. Au rămas concentraţi asupra semnalelor şi deprinderilor lor. Au executat cu atenţie fazele de joc pe care le exersaseră în ultimii cinci ani, până când au devenit automate. La reluarea jocului, unitatea lor ofensivă a înaintat 76 de yarzi în

14 faze de joc și a înscris un *touchdown*. Peste 3 minute, după ce au recâștigat posesia mingii, au înscris din nou.

În sfertul al patrulea, echipele și-au împărțit punctele. Colts au egalat, dar nu au reușit să preia conducerea. Când mai erau de jucat 3 minute și 49 de secunde, Patriots au înscris, conducând cu 34–31. Colts au primit mingea și au început să înainteze pe teren. Au avansat 70 de yarzi în 19 secunde și au intrat în terenul de țintă. Pentru prima oară, Colts conduceau cu 38–34. Cronometrul arăta că mai erau de jucat 60 de secunde. Dacă echipa lui Dungy reușea să-i împiedice pe Patriots să marcheze un *touchdown*, Colts puteau să câștige meciul.

În fotbal, 60 de secunde sunt o eternitate.

Tom Brady, conducătorul de joc al echipei Patriots, marcase un *touchdown* într-un timp și mai scurt. Aproape cu siguranță, în primele secunde de la reluarea jocului, Brady și-a împins echipa până la jumătatea distanței spre terenul de țintă. Când mai erau de jucat 17 secunde, Patriots erau destul de aproape ca să încerce o lansare, pregătiți pentru o ultimă acțiune care să-i aducă lui Dungy încă o înfrângere și să-i spulbere, încă o dată, echipei sale visul de a juca în Super Bowl.

În timp ce Patriots se apropiau de linia de contact, apărarea celor din echipa Colts și-a ocupat pozițiile. Marlin Jackson, unul dintre apărătorii laterali, s-a așezat la 10 yarzi în spatele liniei. Și-a căutat semnalele sale: distanțele dintre jucătorii din linia ofensivă a Patrioților și cât de departe în spatele liniei de contact se plasase fundașul advers. Ambele semnale i-au spus că se va iniția o acțiune de pasare a mingii spre propriul teren de țintă. Tom Brady, conducătorul de joc de la Patriots, a prins mingea aruncată în spate de centru și a făcut câțiva pași înapoi ca să paseze. Jackson era deja în mișcare. Brady și-a ridicat brațul și a lansat mingea. Ținta vizată de el era o extremă din echipa adversă, aflată la o distanță de 22 de yarzi, complet

liberă, aproape de centrul terenului. Dacă extrema prindea mingea, era probabil să se apropie de terenul de țintă ori să înscrie un *touchdown*. Mingea zbura prin aer. Jackson, fundaşul lateral al echipei Colts, alerga deja pieziş, conform deprinderii sale. S-a repezit pe lângă umărul drept al extremei, ieșindu-i în față când mingea a ajuns în acel punct. Jackson a smuls mingea din aer, reușind o intercepție, a mai fugit câțiva pași, după care s-a dus târâş pe teren, strângând mingea la piept. Întreaga fază a durat mai puțin de cinci secunde. Meciul se terminase. Dungy şi Colts au învins.

Peste două săptămâni, au câştigat Super Bowl. Există zeci de motive care ar putea să explice de ce, până la urmă, Colts au devenit campioni în acel an. Poate că au avut noroc. Poate că venise vremea lor. Dar jucătorii lui Dungy spun că s-a întâmplat fiindcă *au crezut* şi pentru că acea credință a făcut ca tot ceea ce învățaseră – toate rutinele pe care le exersaseră până la automatizare – să reziste, chiar și în momentele cele mai tensionate.

— Suntem mândri că am câştigat acest campionat pentru conducătorul nostru, Coach Dungy, a spus mulțimii Peyton Manning după meci, strângând la piept Cupa Lombardi.

Dungy s-a întors către soția lui.

— Am reușit, a spus el.



Cum se modifică deprinderile?

Din păcate, nu există niciun set de pași care să garanteze că vor da rezultate pentru oricare individ. Ştim că o deprindere nu poate fi eradicată – în schimb, ea trebuie să fie înlocuită. Şi mai știm că deprinderile sunt cel mai maleabile atunci când se aplică Regula de aur a modificării habitudinale: dacă păstrăm acelaşi semnal şi aceeaşi recompensă, se poate insera o nouă rutină.

Dar numai atât nu este suficient. Pentru ca o deprindere să se schimbe permanent, oamenii trebuie să creadă că schimbarea este posibilă. Și cel mai adesea, acea credință se naște numai cu ajutorul unui grup.

Dacă vreți să renunțați la fumat, găsiți o rutină diferită care vă va satisface poftele potolite de țigări. Apoi găsiți un grup de sprijin, format din alți foști fumători, sau o comunitate care să vă ajute să credeți că puteți să vă lipsiți de nicotină și apelați la acel grup atunci când aveți senzația că s-ar putea să vă poticniți.

Dacă vreți să slăbiți, studiați-vă comportamentul și stabiliți din ce motive *reale* vă ridicați de la birou în fiecare zi să ciuguliți ceva și, pe urmă, găsiți pe altcineva cu care să faceți o plimbare, să bârfiți la birou, și nu la restaurant, un grup de indivizi care urmăresc împreună să piardă cât mai multe kilograme sau pe cineva care preferă să aibă la îndemână câteva mere în locul unor pungi de chipsuri.

Dovezile sunt clare: dacă doriți să modificați o deprindere, trebuie să găsiți o rutină alternativă, iar șansele voastre de reușită cresc spectaculos atunci când vă dedicați schimbării voastre făcând parte dintr-un grup. Credința este esențială și ea se naște și se dezvoltă dintr-o experiență comunitară, chiar dacă din comunitate nu fac parte decât două persoane.

Știm că schimbarea *se poate* realiza. Alcoolicii pot să nu mai bea. Fumătorii pot să nu mai pufăie. Veșnicii perdanți pot să devină campioni. Puteți să nu vă mai roadeți unghiile ori să nu mai ciuguliți gustări la serviciu, să nu mai țipați la copiii voștri, să nu mai stați treji toată noaptea ori să nu vă mai frământați din pricina unor griji mărunte. Și, după cum au descoperit savanții, nu numai viețile indivizilor se pot schimba atunci când vorbim despre obișnuințe. Acestea se pot modifica și în cazul unor companii, organizații și comunități, după cum se explică în capitolele următoare.

Partea a doua | Deprinderile organizațiilor de succes

4 Deprinderi fundamentale sau balada lui Paul O'Neill

DEPRINDERILE CARE CONTEAZĂ CEL MAI MULT

I.

Într-o zi vântoasă de octombrie din 1987, un cârd de investitori proeminenți de pe Wall Street și analiști financiari s-au strâns în holul unui hotel șic din Manhattan. Erau acolo ca să-l cunoască pe noul CEO al companiei Aluminium Company of America – sau Alcoa, după cum era cunoscută –, o corporație care, timp de aproape un secol, fabricase de toate, de la poleiala în care sunt ambalate bomboanele de ciocolată Hershey's și dozele metalice de Coca-Cola și până la niturile cu care se asamblează sateliții.[1]

În urmă cu un secol, fondatorul Alcoa inventase procesul de topire a aluminiului și, de atunci, compania devenise una dintre cele mai mari din lume. Mulți dintre cei de față investiseră milioane de dolari în acțiuni Alcoa și se bucuraseră de profituri constante. Totuși, în ultimul an, investitorii începuseră să bombăne. Managementul companiei făcuse un pas greșit după altul, încercând neinspirat să deschidă noi linii de producție, în timp ce concurenții furau clienții și profiturile corporației.

Iată de ce se răspândise un palpabil sentiment de ușurare atunci când boardul corporației Alcoa a făcut anunțul că venise vremea unui nou leadership. Totuși, acea ușurare s-a transformat în neliniște când a fost anunțată alegerea: noul CEO urma să fie un fost birocrat guvernamental, pe nume Paul O'Neill. Mulți de pe Wall Street nu auziseră în viața lor de el. Când Alcoa

a anunțat această întrunire și prezentare din sala de conferințe din Manhattan, toți investitorii importanți au solicitat o invitație.

Cu câteva minute înainte de miezul zilei, O'Neill a apărut pe scenă. Era un bărbat de 51 de ani, fercheș în costumul său dungat și asortat cu o cravată roșie. Avea părul alb și se ținea drept, într-o ținută milităroasă. A urcat scările și a zâmbit cu căldură. Părea impunător, solid, sigur de sine. Ca un director general executiv.

Apoi și-a început discursul.

— Vreau să vă vorbesc despre securitatea muncitorilor, a spus el. În fiecare an, numeroși muncitori de la Alcoa suferă accidente atât de grave, încât lipsesc o zi de la muncă. Datele noastre privind securitatea muncii sunt mai bune decât la nivelul general al forței de muncă din America, mai ales dacă avem în vedere că angajații noștri lucrează cu metale topite la temperaturi de peste 800 de grade Celsius și cu mașini care pot smulge brațul unui om. Dar nu este suficient de bine. Intenționez să fac din Alcoa cea mai sigură companie din America. Intenționez să avem zero accidente de muncă.

Participanții erau derutați. De regulă, aceste întruniri urmau în scenariu previzibil: un nou CEO începea prin a se prezenta, făcea de formă o glumă pe seama sa – ceva de genul modului în care dormise în timpul cursurilor de la Harvard Business School – după care promitea o creștere a profiturilor și o scădere a costurilor de producție. Urma o critică nemiloasă a impozitelor, a reglementărilor care stânjeneau afacerile și, uneori, cu o fervoare care sugera o experiență directă a unui proces de divorț, a avocaților. La final, discursul se încheia cu o avalanșă de termeni tehnici – „sinergie“, „redimensionare a personalului“ și „co-opetiție“ – moment în care toți se puteau întoarce în birourile lor, liniștiți că ordinea capitalistă era în siguranță pentru încă un timp.

O'Neill nu spusese nimic despre profituri. Nu s-a referit la taxe și impozite. Nu a vorbit despre „utilizarea paralelismului pentru obținerea unui avantaj de piață sinergic de tip *win - win*". Din câte știau toți participanții, din discursul său despre securitatea locurilor de muncă, rezulta că O'Neill ar putea fi un adept al reglementării. Sau și mai rău, un democrat. Era o perspectivă înfricoșătoare.

— Acum, înainte de a continua, a spus O'Neill, aș dori să vă indic ușile de ieșire din această sală. A arătat spre partea din spate a sălii de conferințe. Sunt două uși în spate și, în eventualitatea puțin probabilă a unui incendiu sau a altei situații de urgență, trebuie să ieșiți cu calm, coborâți pe scări până în holul de la intrare și părăsiți clădirea.

Liniște. Singurul zgomot care se făcea auzit dincolo de ferestre era zumzetul traficului. Securitate? Ieșiri de incendiu? Era o glumă? Un investitor din public știa că O'Neill lucrase la Washington, D.C., în anii 1960. *Tipul trebuie să fi consumat o groază de droguri*, a gândit el.

În cele din urmă, cineva a ridicat mâna și a întrebat despre valoarea acțiunilor din divizia de aerospațiale. Unul a pus o întrebare legată de rentabilitatea capitalului companiei.

— Nu sunt sigur că ați auzit ce am spus, a replicat O'Neill. Dacă vreți să înțelegeți cum merg lucrurile la Alcoa, trebuie să vă uitați pe cifrele legate de securitatea locului de muncă. Dacă reducem numărul de accidente, nu se va întâmpla datorită unor lozinci sau a unor absurdități pe care le auziți uneori din partea altor directori generali. Se va întâmpla fiindcă indivizii din această companie au căzut de acord să facă parte din ceva important: fiindcă s-au dedicat creării unei deprinderi de excelență. Securitatea muncii va fi un indicator că facem progrese în direcția modificării deprinderilor noastre în întreaga instituție. Iată cum trebuie să fim judecați.

La sfârşitul expunerii, investitorii din sală aproape s-au călcat pe picioare, bulucindu-se pe uşi. Unul a dat fuga în lobby, a găsit un telefon public şi i-a sunat pe douăzeci dintre principalii săi clienți.

— Le-am spus: „Cei din board au pus la conducere un hippie trăznit, care va distruge compania", mi-a spus acel investitor. Le-am ordonat să-și vândă imediat stocurile de acțiuni, înainte ca vreunul din ceilalți care fuseseră în sală să înceapă să-și sune clienții pentru a le spune să facă același lucru.

— A fost literalmente cel mai prost sfat pe care l-am dat în toată cariera mea.

Peste un an de la discursul lui O'Neill, profiturile realizate de Alcoa atingeau un nivel record. În 2000, la retragerea lui O'Neill, venitul net anual al companiei era de cinci ori mai mare decât fusese la venirea lui, iar capitalizarea sa pe piața financiară urcase la 27 de miliarde de dolari. Un ins care investise un milion de dolari în acțiuni Alcoa în ziua angajării lui O'Neill ar mai fi câştigat încă un milion de dolari cât timp a condus el compania, iar valoarea acțiunilor sale ar fi fost de cinci ori mai mare în momentul plecării lui.

În plus, toată această creştere s-a realizat în timp ce Alcoa a devenit una dintre cele mai sigure companii din lume. Înainte de venirea lui O'Neill, aproape în fiecare uzină a companiei avea loc cel puțin un accident pe săptămână. Odată ce s-a implementat planul său de securizare a muncii, în unele unități au trecut ani de zile fără ca măcar un singur angajat să fi pierdut o zi de lucru din cauza unui accident. Rata companiei de accidentări la locul de muncă a scăzut până la a douăzecea parte din media Statelor Unite.

Aşadar, cum a transformat O'Neill una dintre cele mai mari, mătăhăloase și potențial periculoase companii într-o mașină de realizat profituri și într-un bastion al securității muncii?

Atacând o deprindere și urmărind, apoi, cum schimbările se răspândesc în toată organizația.

— Știam că trebuie să transform Alcoa, mi-a spus O'Neill. Dar nu le poți *porunci* oamenilor să se schimbe. Nu așa lucrează creierul. Așa că am decis să încep prin a mă concentra asupra unui singur lucru. Dacă puteam să încep prin a disloca deprinderile legate de un singur aspect, schimbarea urma să se răspândească prin întreaga companie.

O'Neill credea că unele deprinderi au forța de a declanșa o reacție în lanț, modificând alte deprinderi pe măsură ce pătrund într-o organizație. Cu alte cuvinte, unele deprinderi contează mai mult decât altele în remodelarea afacerilor și a vieții oamenilor. Acestea sunt „deprinderi fundamentale", adevărate chei de boltă comportamentale, care pot să influențeze modul în care oamenii muncesc, mănâncă, se joacă, trăiesc, cheltuiesc și comunică. Deprinderile fundamentale declanșează un proces care, în timp, transformă totul.

Deprinderile fundamentale spun că succesul nu depinde de a face fiecare lucru așa cum trebuie, ci se bazează, în schimb, pe identificarea câtorva priorități esențiale și transformarea lor în niște pârghii puternice. Prima parte din această carte a explicat cum funcționează deprinderile, cum pot fi create și modificate. Totuși, de unde trebuie să înceapă o posibilă deprindere? Înțelegerea deprinderilor fundamentale ne răspunde la această întrebare: deprinderile care contează cel mai mult sunt acelea care, odată ce încep să se schimbe, dislocă și remodelează alte modele comportamentale.

Deprinderile fundamentale explică modul în care Michael Phelps a devenit campion olimpic și de ce unii studenți îi depășesc pe colegii lor. Ele descriu de ce unii oameni, după ani de încercări, slăbesc dintr-odată douăzeci de kilograme, în timp ce sunt mai productivi la locul de muncă și totuși ajung

acasă la timp ca să ia masa împreună cu copiii lor. Şi deprinderile fundamentale explică modul în care Alcoa a ajuns să deţină unul dintre cele mai performante stocuri de acţiuni din indexul Dow Jones, devenind, în acelaşi timp, unul dintre locurile cele mai sigure de pe pământ.



Când Alcoa i-a propus pentru prima oară lui O'Neill să fie CEO, nu era sigur că dorea jobul. Câştigase deja o grămadă de bani, iar soţiei sale îi plăcea în Connecticut, unde locuiau. Nu ştiau nimic despre Pittsburgh, unde Alcoa îşi avea sediul central. Dar înainte de a refuza oferta, O'Neill a cerut un timp de gândire. Pentru a-şi face mai uşoară alegerea, a început să întocmească o listă cu primele sale priorităţi în cazul în care ar fi acceptat postul.

O'Neill avusese mereu o mare încredere în liste. Prin liste îşi organiza viaţa. Pe când făcea colegiul la Fresno State – unde a absolvit în puţin peste trei ani, în timp ce și lucra 30 de ore pe săptămână – O'Neill și-a făcut o listă cu toate lucrurile pe care spera să le realizeze în viaţă, printre primele numărându-se şi aceasta: „Să faci o schimbare semnificativă". După ce a absolvit colegiul în 1960, O'Neill a depus o aplicaţie pentru un internship federal și, alături de alţi 300 000 de candidaţi, a susţinut examenul de angajare în aparatul guvernamental. Trei mii de oameni au fost selectaţi să se prezinte la interviu. Trei sute dintre ei au primit oferta unui job. O'Neill a fost unul dintre ei.[2]

A început ca manager de nivel mediu la Veterans Administration şi i s-a cerut să înveţe sisteme informatice. În tot acest timp, O'Neill a continuat să facă liste, notând de ce unele proiecte erau mai reuşite decât altele, care furnizori

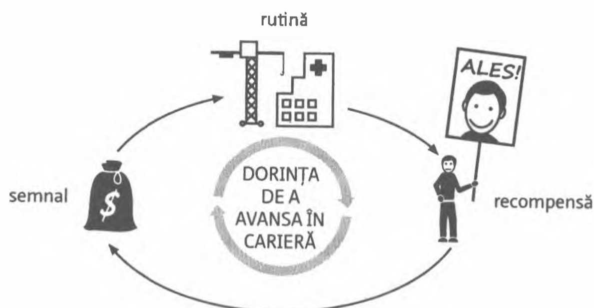
livrau la timp și care nu. A fost promovat în fiecare an. În timp ce avansa în funcție la VA, a căpătat faima unuia ale cărui liste păreau să cuprindă întotdeauna o bulină în dreptul unei probleme rezolvate.

Pe la mijlocul anilor 1960, astfel de abilități erau foarte căutate la Washington, D.C. Robert McNamara reconfigurase recent Pentagonul, angajând un grup de matematicieni, statisticieni și programatori de computere. Președintele Johnson dorea un grup de tineri specialiști care să fie numai al său. În consecință, O'Neill a fost recrutat în ceea ce avea să fie cunoscut sub denumirea de Biroul de Management și Buget, una dintre cele mai puternice agenții de la Washington. Într-un deceniu, până la treizeci și opt de ani a fost promovat director adjunct și, dintr-odată, s-a numărat printre cei mai influenți oameni din capitală.

Atunci a început cu adevărat educația lui O'Neill în domeniul deprinderilor organizaționale. Una dintre primele sale misiuni a fost să creeze un cadru analitic de studiu al modului în care guvernul cheltuia banii pe sistemul de sănătate. Și-a dat seama rapid că eforturile guvernamentale, care ar fi trebuit să fie orientate de reguli logice și priorități deliberate, erau conduse, în schimb, de niște bizare procese instituționale care, în multe privințe, operau ca niște deprinderi. În loc să ia decizii, birocrați și politicieni reacționau la niște stimuli declanșând anumite rutine automate, ca să obțină recompense, precum promovări sau realegeri. Era bucla habitudinală – răspândită în rândul unor mii de oameni și costând miliarde de dolari.

De exemplu, după al Doilea Război Mondial, Congresul inițiase un program de construcție a unor spitale municipale. Peste un sfert de secol, programul încă duduia cu motoarele turate la maximum, așa că, de câte ori legiuitorii alocau noi fonduri pentru sănătate, birocrații se apucau imediat să

construiască. Orașele în care erau plasate noile spitale nu aveau neapărat *nevoie* de mai multe paturi spitalicești, dar asta nu conta. Ceea ce conta era să se ridice o clădire impresionantă, spre care un politician să poată arăta, în timp ce ținea discursuri electorale, menite să-i aducă voturi.[3]



— Funcționarii guvernamentali dezbăteau luni de zile pe tema perdelelor albastre sau galbene, încercând să decidă dacă în saloanele bolnavilor era nevoie de un televizor sau de două, proiectând camerele asistentelor medicale și alte chestiuni lipsite de sens, mi-a spus O'Neill. De cele mai multe ori, nimeni nu întreba dacă un oraș dorea un spital. Birocrații își făcuseră obiceiul de a rezolva orice problemă medicală construind ceva, astfel încât un congresman să poată spune: „Iată ce am făcut eu!" Nu avea niciun sens, dar toată lumea făcea același lucru, la nesfârșit.

Cercetătorii au descoperit deprinderi instituționale în aproape toate organizațiile sau companiile pe care le-au analizat. „Indivizii au deprinderi; grupurile au rutine", a scris profesorul universitar Geoffrey Hodgson, care și-a petrecut cariera cercetând modelele organizaționale. „Rutinele sunt analoagele organizaționale ale deprinderilor."[4]

Lui O'Neill, aceste tipuri de deprinderi i se păreau periculoase.

— În esență, noi cedam decizia unui proces care se desfășura fără o gândire efectivă, a spus O'Neill.

Dar la alte agenții, unde schimbarea era la ordinea zilei, deprinderile organizaționale bune erau sursa unor succese.

De exemplu, unele departamente de la NASA se restructurau instituind deliberat rutine organizaționale care-i încurajau pe ingineri să își asume mai multe riscuri. Când rachetele fără echipaj uman explodau la lansare, șefii de departamente aplaudau, astfel încât toată lumea să știe că încercaseră și au dat greș, dar cel puțin au încercat. Până la urmă, centrul de control izbucnea în aplauze ori de câte ori sărea în aer ceva foarte scump. A devenit o deprindere organizațională.[5] Sau luați Environmental Protection Agency, care a fost creată în 1970. Primul administrator al EPA, William Ruckelhaus, a elaborat conștient deprinderi organizaționale care-i încurajau pe reglementatori să se impună cu agresivitate. Când avocații cereau permisiunea de a intenta un proces ori de a impune o reglementare, era necesar un proces de aprobare. Șablonul era autorizarea de a trece la acțiune. Mesajul era clar: la EPA, agresivitatea era recompensată.[6] Până în 1975, EPA a emis peste 1 500 de noi reglementări de mediu anual.[7]

— De câte ori mă uitam la o componentă diferită a structurilor guvernamentale, am găsit aceste deprinderi, care păreau să explice de ce lucrurile aveau să ducă la succes ori la eșec, mi-a spus O'Neill. Cele mai bune agenții înțelegeau importanța rutinelor. Cele mai proaste agenții erau conduse de oameni care nu reflectaseră niciodată asupra lor, mirându-se apoi de ce nimeni nu le îndeplinea ordinele.

În 1977, după 16 ani la Washington, D.C., O'Neill a decis că era timpul să plece. Lucra 15 ore pe zi, șapte zile pe săptămână,

iar soția lui obosise să crească de una singură patru copii. O'Neill a demisionat și a primit un job la International Paper, cea mai mare companie de celuloză și hârtie din lume. În cele din urmă, a ajuns președintele companiei.

În acea perioadă, câțiva dintre foștii săi prieteni din structurile guvernamentale făceau parte din boardul corporației Alcoa. Când compania a avut nevoie de un nou director executiv, s-au gândit la el, și astfel a ajuns el să scrie o listă de priorități în eventualitatea că se hotăra să preia funcția.

În acel moment, Alcoa avea mari dificultăți. Criticii spuneau că muncitorii din companie nu erau suficient de disciplinați, iar calitatea produselor era slabă. Dar în capul listei sale, O'Neill nu a notat „calitate" sau „eficiență" ca fiind cele mai mari priorități. La o companie atât de mare și atât de veche precum Alcoa, nu poți să apeși pe un buton și să te aștepți ca toată lumea să muncească mai cu sârg și să producă mai mult. Fostul CEO încercase să introducă niște îmbunătățiri și cincisprezece mii de angajați intraseră în grevă. Lucrurile au luat o întorsătură urâtă când muncitorii au adus în parcări niște manechine, le-au îmbrăcat ca pe niște manageri și le-au dat foc.

— Alcoa nu era o familie fericită, mi-a spus cineva care lucra acolo pe atunci. Semăna mai degrabă cu familia Manson, dar având în plus metal topit.

O'Neill a înțeles că în fruntea priorităților sale, dacă acceptă postul, ar trebui să stea un lucru asupra căruia toată lumea - sindicate *și* management - să poată fi de acord. Avea nevoie de un punct nodal care să-i unească pe oameni și care să-i ofere lui o pârghie cu care să modifice modul în care oamenii munceau și comunicau.

— M-am orientat spre elementele de bază, mi-a spus el. Fiecare merită să plece de la muncă la fel de sigur pe cât a

venit, nu? Nu trebuie să-ţi fie teamă că treaba pe care o faci ca să-ţi hrăneşti familia te va ucide. Acesta este aspectul asupra căruia am decis să mă concentrez: să modific deprinderile tuturor legate de siguranța locului de muncă.

În capul listei sale, O'Neill a notat „SECURITATE", fixându-și un obiectiv îndrăzneț: zero accidente de muncă. Nu zero accidente în fabrici. Zero accidente, punct. Acesta va fi țelul său, indiferent cât l-ar costa.

O'Neill a decis să accepte jobul.



— Mă bucur realmente să fiu aici, a spus O'Neill în fața unei săli pline de muncitori de la o topitorie din Tennessee, la câteva luni după ce fusese angajat. Nu totul a mers lin. Pe Wall Street era încă panică. Sindicatele erau îngrijorate. Unii vicepreședinți erau iritați pentru că s-au luat decizii peste capul lor. Și O'Neill continua să vorbească despre securitatea la locul de muncă.

— Mă bucur să negociez cu voi orice, a spus O'Neill.

Trecea în revistă uzinele Alcoa din America, după care avea să viziteze unitățile companiei din alte treizeci și una de țări.

— Dar este un lucru pe care nu-l voi negocia cu voi niciodată și acesta este securitatea muncii. Nu vreau să spuneți vreodată că nu am luat toate măsurile ca să ne asigurăm că nimeni nu este rănit. Dacă vreți să mă contraziceți în această chestiune, veți pierde disputa.

Ideea sclipitoare a acestei abordări era că nimeni, desigur, nu dorea să intre într-o dispută cu O'Neill în legătură cu securitatea muncii. Sindicatele se luptaseră ani de zile pentru niște reglementări mai bune în acest domeniu. Nici managerii nu doreau să-l contrazică, întrucât accidentele de muncă însemnau o scădere a productivității și un moral scăzut al muncitorilor.

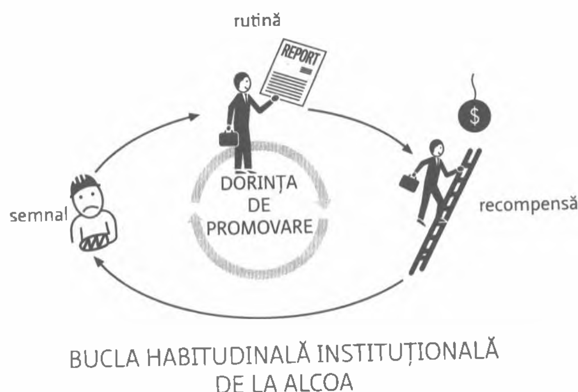
Ceea ce majoritatea oamenilor nu au sesizat, totuși, a fost că planul lui O'Neill de a se ajunge la zero accidente de muncă necesita cea mai radicală restructurare din istoria companiei Alcoa. Cheia protejării angajaților, credea O'Neill, era să se înțeleagă din capul locului *de ce* aveau loc accidente. Iar ca să înțelegi *de ce* aveau loc accidente, trebuia să studiezi *cum* apăreau factorii de natură să perturbe procesul de producție. Ca să înțelegi *cum* apăreau și acționau acești factori negativi, trebuia să aduci oameni care să-i poată educa pe muncitori în ceea ce privește controlul calității și cele mai eficiente procese de prelucrare, astfel încât să fie mai ușor a face totul corect, de vreme ce munca efectuată corect este, de asemenea, o muncă mai sigură.

Cu alte cuvinte, ca să-i protejeze pe muncitori, era nevoie ca Alcoa să devină compania cea mai bună, cea mai bine pusă la punct din lume.

Prin urmare, planul lui O'Neill de securitate a muncii era modelat pe bucla habitudinală. El a identificat un semnal simplu: accidentarea unui muncitor. A instituit o rutină automată:[8] ori de câte ori cineva se accidenta, conducătorul unității trebuia să-i raporteze lui O'Neill în douăzeci și patru de ore și să-i prezinte un plan care să asigure că acel accident nu se va mai repeta. Și exista o recompensă: erau promovați numai acei oameni care adoptau sistemul.[9]

Președinții de unitate erau niște oameni ocupați. Ca să-l contacteze pe O'Neill în 24 de ore pentru a-i raporta un accident de muncă, era necesar să afle despre un accident de la vicepreședinții lor cât mai repede posibil. Așa că vicepreședinții trebuiau să comunice constant cu managerii din secții. Iar aceștia aveau nevoie să-i determine pe muncitori să avertizeze de îndată ce sesizau o problemă și să aibă la îndemână o listă de sugestii, astfel încât, dacă vicepreședintele solicita un

plan, să existe deja un pachet de idei cu numeroase posibilități. Pentru a face să existe toate acestea, fiecare unitate trebuia să articuleze noi sisteme de comunicare, de natură să-i faciliteze muncitorului aflat pe ultima treaptă ierarhică posibilitatea de a transmite o idee celui mai trufaș director executiv, pe cât de rapid cu putință. Aproape totul trebuia să se schimbe în ierarhia rigidă a companiei pentru a se acomoda programului de securitate a muncii conceput de O'Neill. El construia noi deprinderi corporatiste.



BUCLA HABITUDINALĂ INSTITUȚIONALĂ
DE LA ALCOA

Pe măsură ce la Alcoa s-au modificat modelele comportamentale privind securitatea muncii, alte aspecte ale companiei au început să se modifice, la rândul lor, cu uimitoare rapiditate. Reguli față de care sindicatele s-au opus timp de decenii - cum ar fi măsurarea productivității muncitorilor individuali - au fost îmbrățișate brusc, fiindcă astfel de măsurători ajutau pe fiecare să-și dea seama când o parte din procesul de fabricație scăpa de sub control, generând riscuri de securitate a muncii. Politici care au întâmpinat o îndelungată rezistență din partea managerilor - cum ar fi autonomia acordată muncitorilor de a opri linia de fabricație când nu făceau față ritmului - au fost de

această dată salutate, pentru că era cea mai bună cale de a stopa accidentele înainte de a se produce. Compania s-a schimbat atât de mult, încât unii angajați au descoperit că deprinderile legate de securitatea muncii se răspândesc în alte componente ale vieții lor.

— Acum vreo doi sau trei ani, eram în biroul meu, privind pe fereastră spre podul de pe Ninth Street, când văd doi tipi care lucrau pe pod fără să utilizeze procedurile corecte de securitate a muncii, mi-a spus Jeff Shockey, actualul director responsabil de protecția muncii la Alcoa.

Unul stătea pe balustrada podului, iar celălalt îl ținea prins de cureaua lui de la pantaloni. Nu foloseau hamuri sau frânghii de siguranță.

— Lucrau la o companie care nu avea nicio legătură cu noi, dar fără să stau pe gânduri, m-am ridicat de pe scaun, am coborât valvârtej cinci etaje, am străbătut podul și le-am spus celor doi tipi: „Hei, vă riscați viața, trebuie să folosiți frânghii și echipament de protecție".

Oamenii i-au explicat că şeful de echipă uitase să le aducă echipamentul. Așa că Shockey a sunat la Occupational Safety and Health Administration şi l-a reclamat pe şeful de echipă.

— Un alt director mi-a povestit cum, într-o zi, a oprit mașina lângă nişte săpături care se executau pe o stradă din apropierea casei sale, fiindcă muncitorii nu foloseau panouri de consolidare a șanțului şi le-a ținut tuturor o prelegere despre importanța procedurilor corecte. Era în weekend, el a oprit mașina, cu copiii pe bancheta din spate, ca să-i dăscălească pe muncitorii municipali despre consolidarea șanțurilor. Nu e ceva firesc, dar tocmai asta este ideea. Facem acum chestiile astea pe negândite.

O'Neill nu a promis niciodată că accentul pus de el pe securitatea muncitorilor va spori profiturile companiei Alcoa. Totuşi, pe măsură ce noile sale rutine s-au răspândit în organizație,

costurile au scăzut, calitatea a crescut, iar productivitatea a urcat până la cer. Dacă metalul topit le provoca arsuri muncitorilor atunci când se împrăştiau prin aer stropi incandescenți, sistemele de turnare a metalului au fost reproiectate, ceea ce a dus la mai puține accidente. Dar noile procedee au și economisit bani, deoarece Alcoa pierdea mai puțină materie primă prin aceste scurgeri. Dacă o maşină se strica întruna, era înlocuită, ceea ce însemna că existau mai puține riscuri ca un angrenaj defect să rupă mâna unui angajat. Dar mai însemna și o calitate sporită a produselor, deoarece, după cum a descoperit Alcoa, defecțiunile echipamentelor erau o cauză principală a unor şarje de aluminiu inferior.

Cercetătorii au descoperit dinamici similare în zeci de alte situații, printre care și viața indivizilor.

Luați, de exemplu, studiile din ultimul deceniu care examinează impactul exercițiilor fizice asupra rutinelor zilnice. Când oamenii încep să se antreneze cu regularitate, chiar numai o dată pe săptămână, ei încep să-și schimbe alte modele comportamentale, fără legătură cu exercițiul fizic, adeseori fără să-și dea seama. De regulă, oamenii care fac exerciții fizice încep să mănânce mai bine și devin mai productivi la locul de muncă. Fumează mai puțin și au mai multă răbdare cu colegii și cu familia. Își folosesc mai rar cardul de credit și spun că se simt mai puțin stresați. Nu este întru totul clar de ce. Dar pentru mulți indivizi, exercițiul fizic este o deprindere fundamentală care declanșează o schimbare larg răspândită.[10]

— Exercițiul fizic se răspândește în toate direcțiile, a spus James Prochaska, un cercetător de la University of Rhode Island. Este ceva legat de el care face mai ușoare alte deprinderi bune.

Studiile au demonstrat că familiile care obișnuiesc să ia cina împreună par să crească niște copii care își fac temele mai bine,

obțin note mai mari, au un mai bun control emoțional și sunt mai încrezători în ei înșiși.[11] A-ți face patul în fiecare dimineață se corelează cu o mai bună productivitate, un sentiment mai intens de bună stare și capacități sporite de a te încadra în buget.[12] Nu se poate spune că o cină în familie sau un pat bine făcut *cauzează* note mai mari sau cheltuieli mai puțin frivole. Dar, cumva, aceste schimbări inițiale inițiază o reacție în lanț, care ajută formarea altor deprinderi bune.

Dacă vă concentrați asupra schimbării sau cultivării deprinderilor fundamentale, puteți determina schimbări în numeroase direcții. Totuși, identificarea deprinderilor fundamentale este dificilă. Ca să le descoperi, trebuie să știi unde să le cauți. Detectarea deprinderilor fundamentale înseamnă căutarea anumitor caracteristici. Deprinderile fundamentale oferă ceea ce în literatura științifică se cunoaște sub denumirea de „mici victorii". Ele ajută alte deprinderi să prospere generând noi structuri și consolidează culturi în care schimbarea devine contagioasă.

Dar, după cum au descoperit O'Neill și nenumărați alții, trecerea prăpastiei dintre înțelegerea acestor principii și utilizarea lor necesită puțină inventivitate.

II.

Când deșteptătorul a sunat la 6:30 a.m. în dimineața zilei de 13 august 2008, Michael Phelps s-a dat jos din pat în Satul Olimpic din Beijing și a intrat direct în rutina sa.

Și-a tras pe el niște pantaloni de trening și a mers la micul dejun. Câștigase deja trei medalii de aur la începutul acelei săptămâni – ajungând la un total de nouă medalii în cariera lui sportivă – și, în acea zi, avea două curse. La 7 a.m. era la

restaurant, unde a comandat meniul său obişnuit din zilele de competiţie – ouă, fulgi de ovăz şi patru băuturi energizante, primele din cele peste 6 000 de calorii pe care avea să le consume în următoarele 16 ore.[13]

Prima cursă a lui Phelps – 200 de metri fluture, proba sa cea mai tare – era programată la ora zece. Cu două ore înainte de start, şi-a început programul de încălzire, mai întâi braţele, apoi spatele, lucrând pe urmă gleznele, care erau atât de flexibile încât se puteau îndoi cu peste 90 de grade, mai mult decât putea să o facă o balerină pe poante. La 8:30, a sărit în bazin şi a început prima rundă de încălzire, 800 de metri în stiluri diferite, urmată de 600 de metri de bătut apa cu picioarele, 200 de metri de antrenament al braţelor, 400 de metri cu o baliză între picioare şi o serie de sprinturi de 25 de metri, ca să-şi mărească pulsul. Antrenamentul a durat exact 45 de minute.

La 9:15, a ieşit din bazin şi a început să se echipeze cu LZR Racer, un costum mulat dintr-o singură bucată, atât de strâmt, încât avea nevoie de 20 de minute de smucituri ca să-l îmbrace. Pe urmă şi-a tras căştile pe urechi, şi-a pus colecţia de piese hip-hop pe care o asculta înainte de fiecare cursă şi a aşteptat.

Phelps începuse înotul la şapte ani ca să-şi consume o parte din energia care îi scotea din minţi pe mama şi pe profesorii lui. Când un antrenor de înot de prin partea locului, pe nume Bob Bowman, a observat torsul alungit, mâinile mari şi picioarele relativ scurte ale lui Phelps (care micşorau partea din corp ce trebuia târâtă prin apă), a ştiut că Phelps ar putea să devină un campion. Dar Phelps era emotiv. Nu reuşea să se calmeze înainte de concursuri. Părinţii lui divorţau, iar el suporta cu greu stresul. Bowman a cumpărat o carte cu exerciţii de relaxare şi a rugat-o pe mama lui Phelps să-i citească din ea în fiecare seară. Cartea conţinea următorul exerciţiu: „Strângeţi mâna dreaptă în pumn şi apoi îndreptaţi degetele. Imaginaţi-vă că

tensiunea se risipeşte“. Mişcările încordau şi relaxau fiecare parte a corpului înainte ca Phelps să adoarmă.

Bowman credea că, pentru înotători, cheia succesului era formarea rutinelor corecte. Bowman știa că Phelps avea un fizic perfect pentru bazinul de înot. Însă oricine ajunge să concureze la Olimpiade are o musculatură perfectă. Bowman putea să observe, de asemenea, că Phelps, chiar la o vârstă fragedă, dovedea o obstinație care îl făcea un sportiv ideal. Dar, încă o dată, toţi performerii de elită sunt nişte obsedaţi.

Totuşi, ceea ce Bowman putea să-i ofere lui Phelps - de natură să-l distingă față de ceilalți competitori - erau nişte deprinderi care să-l facă înotătorul cu cea mai mare forță mentală din bazin. Nu trebuia să țină sub control fiecare aspect din viața lui Phelps. Tot ceea ce trebuia să facă era să țintească doar câteva deprinderi specifice, care nu aveau nimic de-a face cu înotul, dar erau întru totul legate de mentalitatea corectă. A conceput o serie de comportamente de care Phelps se putea folosi ca să se liniştească şi să se concentreze înainte de fiecare concurs, găsind acele minuscule avantaje care, într-un sport unde victoria se poate obține la milisecunde, ar face toată diferența.

De exemplu, pe când Phelps era încă adolescent, la sfârşitul fiecărui antrenament, Bowman îi spunea să meargă acasă și „să urmărească înregistrarea video. Uită-te înainte de culcare și după ce te trezeşti“.

Nu era o reală înregistrare video. În schimb, era o vizualizare mintală a cursei perfecte. În fiecare seară, înainte să adoarmă, şi în fiecare dimineață, după ce se trezea, Phelps își imagina cum sare de pe blocstart și cum, derulând cu încetinitorul, înoată perfect. Vizualiza bătaia apelor cu mâinile şi picioarele, pereții bazinului, întoarcerile şi finişul. Îşi imagina dâra lăsată în apă de corpul său, apa care-i picura de pe buze când scotea

capul la suprafață, cum s-ar simți când își scoate casca de pe cap la sfârșitul cursei. Stătea lungit în pat cu ochii închiși și urmărea întreaga cursă, cele mai mici detalii, iar și iar, până când știa fiecare secundă pe de rost.

În timpul antrenamentelor, când Bowman îi dădea lui Phelps comanda să înoate cu viteză de concurs, striga: „Pune banda!", iar Phelps se forța pe cât de tare putea. În timp ce tăia apa, se simțea aproape plictisit. Făcuse asta de atâtea ori în minte, încât știa totul pe de rost. Însă a dat rezultate. Înota din ce în ce mai repede. Până la urmă, tot ceea ce trebuia să facă Bowman înainte de o cursă era să-i șoptească: „Pregătește banda video", iar Phelps se punea pe treabă și zdrobea concurența.

Și odată ce Bowman a stabilit câteva rutine fundamentale în viața lui Phelps, toate celelalte deprinderi - dieta și programul de antrenament, rutinele de încălzire și somn - păreau să se aranjeze de la sine. În centrul motivelor pentru care acele deprinderi erau atât de eficiente și acționau ca niște deprinderi fundamentale se află ceea ce, în literatura de specialitate, se numește o „mică victorie".



Micile victorii sunt exact ceea ce ne spun aceste două cuvinte și fac parte din modul în care deprinderile fundamentale determină schimbări în multiple direcții. Un volum uriaș de cercetări au arătat că micile victorii dispun de o forță enormă, exercitând o influență disproporționat de mare în comparație cu realizările obținute prin acele victorii ca atare. „Micile victorii sunt o aplicație constantă a micului avantaj", a scris în 1984 un profesor de la Cornell. „Odată ce s-a obținut o mică victorie, se pun în mișcare forțe care favorizează o altă mică victorie."[14] Micile victorii stimulează schimbările transformatoare, folosind micile

avantaje ca pe nişte pârghii în crearea unor modele comportamentale care îi conving pe oameni de faptul că pot obține nişte realizări mai ample.[15]

De exemplu, spre sfârşitul anilor 1960, când organizațiile militante pentru drepturile homosexualilor au început campaniile lor împotriva homofobiei, eforturile lor inițiale s-au soldat numai cu un lanț de eșecuri. S-au repezit să abroge legile menite să-i persecute pe homosexuali și au fost înfrânți pe toată linia în parlamentele statale. Unii profesori au încercat să creeze programe curriculare care să-i consilieze pe adolescenții gay și au fost concediați, întrucât ar fi sugerat că homosexualitatea trebuie acceptată. Se părea că obiectivele mai largi ale comunității gay – încetarea discriminării și a hărțuirii polițienești, convingerea Asociației Psihiatrice Americane de a înceta definirea homosexualității ca boală mintală – erau de neatins.[16]

Mai târziu, la începutul anilor 1970, American Library Association's Task Force on Gay Liberation a decis să se concentreze asupra unui obiectiv modest: să convingă Biblioteca Congresului să reclasifice cărțile despre mişcarea de eliberare a persoanelor gay, din HQ 71-471 („Abnormal Sexual Relations, Including Sexual Crimes") într-o altă categorie, mai puțin peiorativă.[17]

În 1972, după primirea unei scrisori care solicita reclasificarea, Biblioteca Congresului a fost de acord să facă schimbarea cerută, reclasificând cărțile într-o nou creată categorie, HQ 76.5 („Homosexuality, Lesbianism – Gay Liberation Movement, Homophile Movement"). Era doar un bobârnac dat unei vechi obişnuințe instituționale de clasificare a cărților, însă efectul a fost electrizant. Știri despre o nouă politică s-au răspândit în toată țara. Citând această victorie, organizațiile pentru drepturile persoanelor gay au început să lanseze campanii de strângere de fonduri. Peste câțiva ani, politicieni declarați pe față gay

candidau pentru diferite funcții în California, New York, Massachusetts și Oregon, mulți dintre ei menționând ca sursă de inspirație decizia luată de Biblioteca Congresului. În 1973, după ani de dezbateri, American Psychiatric Association a rescris definiția homosexualității, astfel încât aceasta nu mai figura printre bolile mintale – netezind calea adoptării unor legi statale care declarau ilegală discriminarea oamenilor din cauza orientării lor sexuale.

Și totul a început cu o mică victorie.

„Micile victorii nu se combină într-o formă ordonată, liniară, fiecare pas fiind în mod demonstrabil un pas mai aproape de un țel prestabilit", a scris Karl Weick, un specialist de marcă în psihologia organizațională. „Mai des întâlnite sunt împrejurările în care micile victorii sunt împrăștiate... ca niște miniexperimente care testează teorii implicite, legate de greutăți și oportunități, pentru a scoate la iveală atât resursele, cât și obstacolele care erau invizibile înainte ca lucrurile să se agite."

Este exact ceea ce s-a întâmplat cu Michael Phelps. Când Bob Bowman a început să lucreze cu Phelps și cu mama acestuia la formarea deprinderilor fundamentale de vizualizare și relaxare, nici Bowman, nici Phelps nu aveau habar de ceea ce făceau.

— Am experimentat, am încercat diferite lucruri până când am dat peste ceva care mergea, mi-a spus Bowman. Până la urmă, ne-am dat seama că era cel mai bine să ne concentrăm pe aceste minuscule momente de succes și să le transformăm în declanșatoare mintale. Le-am transformat într-o rutină. Sunt o serie de lucruri pe care le facem înainte de fiecare concurs și care au menirea de a-i da lui Michael sentimentul că se îndreaptă spre o victorie.

— Dacă l-ai întreba pe Michael ce se petrece în mintea lui înainte de concurs, ți-ar spune că, în realitate, nu se gândește la nimic. El doar își urmează programul. Dar nu este adevărat. Mai

degrabă, deprinderile sale preiau controlul. Când vine momentul cursei, el a ajuns la jumătatea planului său, fiecare pas până în acel punct fiind victorios. Toate mişcările de încălzire au decurs conform planului. Bazinele de încălzire au fost parcurse exact aşa cum şi le-a închipuit el. În căşti aude exact muzica la care se aştepta. Cursa propriu-zisă este doar încă un pas dintr-un model comportamental care a început în zori şi care a înregistrat numai victorii. Succesul final este o extensie firească.

Înapoi la Beijing, era 9:56 a.m. – patru minute până la startul probei –, iar Phelps stătea în spatele blocstartului, sărind mărunt pe loc. Când crainicul i-a pronunțat numele, Phelps a păşit pe blocstart, aşa cum făcea mereu înainte de o cursă, după care a făcut un pas înapoi, ca de fiecare dată. Şi-a rotit brațele de trei ori, aşa cum făcuse înainte de fiecare cursă, de când avea 12 ani. A păşit încă o dată pe blocstart, şi-a luat poziția şi, când s-a auzit pistolul starterului, a sărit în apă.

De cum a atins apa, Phelps a ştiut că era ceva în neregulă. Ochelarii erau aburiți. Nu-şi dădea seama dacă stropii de apă se scurgeau de jos ori de sus, însă de îndată ce a străpuns suprafaţa apei şi a început să înoate, a sperat că situația nu se va înrăutăți.

Totuşi, după a doua întoarcere, totul era învăluit în ceață. În timp ce se apropia de a treia întoarcere şi de ultima lungime de bazin, cupele ochelarilor săi erau pline de apă. Phelps nu vedea nimic. Nici linia de pe fundul bazinului, nici acel T negru care marca apropierea de peretele bazinului. Nu vedea câte lovituri de brațe mai avea până la finiş. Pentru majoritatea înotătorilor, pierderea vederii în toiul unei finale olimpice ar fi fost un motiv de panică.[18]

Phelps şi-a păstrat calmul.

Tot restul din acea zi a decurs conform planului. Aburii din ochelari erau o mică abatere, dar una pentru care era pregătit. Cândva, Bowman l-a pus pe Phelps să înoate într-un bazin din

Michigan pe întuneric, socotind că trebuia să fie gata pentru orice surpriză. Unele imagini din mintea lui Phelps prezentau astfel de probleme. Repetase mintal cum să reacționeze în cazul unei defecțiuni a ochelarilor. La începutul ultimei lungimi de bazin, Phelps a estimat de câte lovituri de braț ar fi nevoie până la finiș – nouăsprezece sau douăzeci, poate douăzeci și una – și a început să numere. Se simțea total relaxat în timp ce înota cu toată forța. Pe la mijlocul ultimei lungimi de bazin a început să-și intensifice efortul, o erupție finală care devenise una dintre tehnicile lui principale de a-și copleși concurenții. După optsprezece bătăi, a început să anticipeze marginea bazinului. Auzea strigătele spectatorilor, dar, întrucât era orb, habar nu avea dacă îl aplaudau pe el sau pe altcineva. Nouăsprezece lovituri de brațe, apoi douăzeci. A simțit că mai era nevoie de încă una. Este ceea ce-i spunea filmul din cap. A mai făcut o bătaie uriașă, a douăzeci și una, a alunecat prin apă cu brațul întins și a atins marginea bazinului. Calculase timpul perfect. Când și-a scos ochelarii și a privit spre tabela de scor, a văzut „WR" – record mondial – lângă numele său. Mai cucerise încă o medalie de aur.

După cursă, un reporter l-a întrebat ce a simțit înotând orbește.

— Am simțit ceea ce mi-am imaginat că voi simți, a spus Phelps.

Era încă un triumf dintr-o viață plină de mici victorii.[19]



La șase luni după ce Paul O'Neill a fost numit CEO la Alcoa, a primit un telefon la miezul nopții. Era managerul unei uzine din Arizona, cuprins de panică, relatându-i cum o presă de expulzare se oprise și un muncitor – un tânăr care se angajase

cu câteva săptămâni în urmă, dorind cu ardoare jobul fiindcă îi oferea asigurare medicală pentru soția lui însărcinată – încercase să repare defecțiunea. Sărise peste un grilaj galben de protecție, care înconjura presa, și a traversat puțul. O bucată de aluminiu rămăsese înțepenită în balamaua unui braț rotativ, lung de doi metri. Tânărul a tras bucata de aluminiu și a dat-o la o parte. Mașina fusese reparată. În spatele lui, brațul și-a reluat rotația, îndreptându-se către capul lui. Când l-a izbit, brațul i-a sfărâmat țeasta. A murit pe loc.[20]

Peste 14 ore, O'Neill a convocat o ședință de urgență cu toți directorii uzinei – la care au participat și managerii de vârf de la Alcoa. Mare parte din acea zi, au reprodus cu migală accidentul cu ajutorul unor diagrame și urmărind de nenumărate ori niște înregistrări video. Au identificat zeci de erori care au contribuit la accidentul mortal, printre care doi manageri care-l văzuseră pe tânăr cum sărise peste barieră, dar nu au reușit să-l oprească; un program de training care nu îi sublinia-se bărbatului că nu i se poate imputa defecțiunea; lipsa instrucțiunilor care precizau că trebuia să se adreseze unui manager înainte de-a fi încercat să repare presa defectă; și absența unor senzori care să oprească automat mașina atunci când cineva cobora în puț.

— Noi l-am ucis pe acest om, a spus O'Neill cu o mină feroce. Este eșecul meu de leadership. Eu i-am cauzat moartea. Și este eșecul tuturor celor care fac parte din lanțul de comandă.

Directorii din sală au fost surprinși. Desigur, avusese loc un accident tragic, dar astfel de accidente făceau parte din viața de la Alcoa. Era o companie uriașă, în care angajații umblau cu metal incandescent și mașini periculoase.

— Paul venise ca un outsider și a întâmpinat mult scepticism când a vorbit despre securitatea muncii, a spus Bill O'Rourke, un director executiv de la vârful corporației. Am

crezut că-l va ține câteva săptămâni, după care va începe să se concentreze pe altceva. Dar acea ședință i-a șocat pe toți. Vorbea serios despre această chestiune, destul de serios ca să nu doarmă noaptea de grija unui angajat pe care nu-l văzuse în viața lui. Atunci au început lucrurile să se schimbe.

La o săptămână după acea ședință, toate balustradele de siguranță din Alcoa au fost revopsite în galben strălucitor și au fost tipărite noi politici. Managerii le-au spus angajaților să nu se teamă dacă sugerează mentenanța proactivă și s-au clarificat regulile conform cărora nimeni nu avea voie să încerce reparații nesigure. Noua vigilență s-a soldat, pe termen scurt, cu o scădere notabilă a ratei accidentelor de muncă. Alcoa a avut experiența unei mici victorii.

Atunci O'Neill i-a bătut pe umăr. „Vreau să vă felicit pe toți pentru reducerea numărului de accidente, chiar dacă numai timp de două săptămâni", a scris el într-o notă care a circulat prin toată compania. „Nu trebuie să sărbătorim pentru că am respectat regulile sau pentru că am redus o cifră. Trebuie să sărbătorim pentru că salvăm vieți."

Muncitorii au copiat nota și au agățat-o în fișetele din vestiarele lor. Cineva a pictat figura lui O'Neill pe un perete dintr-o topitorie, scriind dedesubt un citat din acea notă. Exact așa cum rutinele lui Michael Phelps nu aveau nimic de-a face cu înotul, dar erau legate întru totul de succesul său, eforturile lui O'Neill s-au rostogolit ca un bulgăre de zăpadă, declanșând schimbări care nu aveau legătură cu securitatea muncii, dar erau nu mai puțin transformatoare.

— Le-am spus muncitorilor: „Dacă managerii voștri nu respectă normele de securitate a muncii, sunați-mă acasă, iată numărul meu de telefon", mi-a relatat O'Neill. Muncitorii au început să sune, dar nu doreau să discute despre accidente. Doreau să discute despre numeroase alte idei colosale.

Uzina Alcoa care fabrica panouri de învelire a pereților exteriori ai caselor, de exemplu, avusese ani de zile mari dificultăți pentru că directorii încercau să anticipeze care culori vor fi cele mai populare și, inevitabil, se înșelau. Plăteau milioane de dolari unor consultanți ca să aleagă nuanțele de vopsea și, peste șase luni, depozitele erau ticsite de panouri „galben solar“ și goale în fața cererii de „verde vânătoresc“. Într-o zi, un angajat de la baza ierarhiei a venit cu o sugestie care a ajuns rapid până la managerul general: dacă grupau la un loc toate mașinile de vopsit, puteau să schimbe mai repede pigmenții, reușind să răspundă mai prompt schimbărilor care survin în cererea consumatorilor. Într-un an, profiturile realizate de panourile de aluminiu s-au dublat.

Micile victorii care au început odată cu accentul pus de O'Neill pe securitatea muncii au creat un climat în care clocoteau tot felul de idei noi.

— Am aflat că acel tip sugerase ideea adaptării vopselurilor timp de un deceniu, dar nu vorbise cu nimeni din echipa de manageri, mi-a spus un director de la Alcoa. Pe urmă s-a gândit el că, de vreme ce le tot cerem recomandări legate de protecția muncii, de ce nu le-ar vorbi managerilor despre *cealaltă* idee a lui? A fost ca și cum ne-ar fi pus pe masă numerele câștigătoare la loterie.

III.

Pe când tânărul Paul O'Neill lucra pentru guvern și crea un cadru analitic al cheltuielilor federale pentru sănătate, una dintre problemele cele mai presante care preocupau oficialitățile era mortalitatea infantilă. Pe atunci, Statele Unite erau una dintre cele mai bogate țări din lume. Și totuși, avea o rată a

mortalității infantile mai ridicată decât în majoritatea țărilor europene și în unele părți din America de Sud. Zonele rurale, îndeosebi, au văzut un aproape incredibil număr de copii murind înainte de prima lor aniversare.[21]

O'Neill a primit misiunea de a înțelege de ce. Le-a cerut altor agenții federale să înceapă să analizeze datele privind mortalitatea infantilă și, de fiecare dată când cineva îi dădea un răspuns, el punea altă întrebare, încercând să pătrundă și mai adânc, să înțeleagă rădăcinile cauzale ale problemei. Ori de câte ori cineva intra în biroul lui O'Neill cu vreo descoperire, O'Neill începea să le pună alte întrebări. I-a scos din minți pe oameni cu neîncetatul său imbold de a afla mai multe, de a înțelege ceea ce se întâmpla *realmente*. („Mi-e drag Paul O'Neill, dar nu mă puteți plăti îndeajuns ca să mai lucrez cu el", mi-a spus un funcționar. „Omul nu a primit niciodată un răspuns pe care să nu-l poată transforma în 20 de ore de muncă suplimentară.")

Unele cercetări, de exemplu, sugerau că principala cauză a morții bebelușilor erau nașterile premature. Iar motivul pentru care bebelușii se nășteau prea devreme era faptul că mamele sufereau de malnutriție în timpul sarcinii. Așadar, ca să se reducă mortalitatea infantilă, trebuie îmbunătățită alimentația mamelor. Simplu, nu? Dar, ca să elimine malnutriția, era necesar ca femeile să-și îmbunătățească alimentația *înainte* de a rămâne gravide. Ceea ce însemna că guvernul trebuia să înceapă să le educe pe femei înainte de a deveni active din punct de vedere sexual. Ceea ce însemna că era necesar ca oficialitățile să introducă în programa școlară din licee cursuri de nutriție.

Totuși, atunci când O'Neill a început să pună întrebări despre cum s-ar putea introduce acele cursuri, a descoperit că mulți profesori de liceu din zonele rurale nu aveau suficiente cunoștințe de biologie ca să predea cursuri de nutriție. Așa că era necesar ca guvernul să restructureze pregătirea în colegiu a

profesorilor și să le asigure cunoștințe mai solide de biologie, astfel încât aceștia să le poată preda nutriția adolescentelor, urmând ca acestea să se alimenteze mai bine înainte de a începe să aibă relații sexuale, pentru a fi, până la urmă, destul de bine hrănite când vor avea copii.

Pregătirea insuficientă a profesorilor, au aflat oficialitățile care lucrau cu O'Neill, era una dintre rădăcinile cauzale ale mortalității infantile ridicate. Dacă le-ai fi cerut medicilor sau înalților funcționari din domeniul sănătății publice un plan de combatere a mortalității infantile, niciunul nu ar fi sugerat modificarea modului de pregătire a profesorilor. Nu ar fi știut că există o legătură între ele. Totuși, predându-le studenților biologia, aceștia au posibilitatea de a transmite adolescentelor cunoștințele dobândite la colegiu, iar fetele au început să se hrănească mai bine și, peste ani, au dat naștere unor copii mai robuști. În prezent, rata mortalității infantile din S.U.A. este cu 68% mai scăzută decât pe vremea când O'Neill a început să se ocupe de această problemă.[22]

Experiențele lui O'Neill cu mortalitatea infantilă ilustrează al doilea mod în care deprinderile fundamentale încurajează schimbarea: prin crearea unor structuri care contribuie la înflorirea altor deprinderi. În cazul deceselor premature, modificarea programei de învățământ din colegiu pentru profesori a declanșat o reacție în lanț care, în cele din urmă, s-a răsfrânt în modul de educație a fetelor din zonele rurale, astfel încât să fie suficient de bine hrănite când rămâneau însărcinate. Iar deprinderea lui O'Neill de a-i împinge constant de la spate pe ceilalți birocrați să-și continue cercetările până când găseau rădăcinile cauzale ale unei probleme a dus la revizuirea modului în care guvernul aborda probleme precum mortalitatea infantilă.

Același lucru s-a întâmplat în viața oamenilor. De exemplu, până acum vreo douăzeci de ani, știința convențională susținea

că metoda cea mai bună de slăbire prespunea ca indivizii să-și modifice viața în mod radical. Doctorii le prescriau pacienților obezi diete stricte și le spuneau să meargă la sala de fitness în mod regulat – uneori chiar zilnic – și să-și modifice rutinele cotidiene urcând pe scări, de pildă, în loc să ia liftul. Numai prin zguduirea din temelii a vieții cuiva, se socotea, pot fi reformate deprinderile sale.

Dar atunci când cercetătorii au studiat eficiența acestor metode de-a lungul unor lungi intervale de timp, au descoperit că erau menite să dea greș. Pacienții urcau pe scări câteva săptămâni, dar, la sfârșitul lunii, era prea mare deranjul. Au început să țină regim și au mers la sală, însă după ce explozia inițială de entuziasm s-a domolit, au revenit la vechile lor deprinderi de alimentație și stat în fața televizorului. Îngrămădind dintr-odată atât de multe schimbări făcea imposibil ca oricare din ele să reziste.[23]

Ulterior, în 2009, un grup de cercetători finanțați de National Institutes of Health au publicat un studiu despre o abordare diferită a pierderii în greutate. Au alcătuit un grup de 1 600 de persoane obeze și le-au cerut să se concentreze pe sarcina de a nota cel puțin o dată pe săptămână ceea ce mâncau.

A fost greu la început. Subiecții uitau să-și ia la ei jurnalele de meniuri sau luau câte o gustare și nu o notau. Totuși, încetul cu încetul, oamenii au început să-și noteze meniul o dată pe săptămână – câteodată, și mai des. Mulți participanți au început să țină un jurnal zilnic. Până la urmă, a devenit o deprindere. După un timp, s-a întâmplat ceva neașteptat. Participanții au început să se uite pe notițele lor și să descopere niște modele de care nu știau că există. Unii au remarcat că întotdeauna se părea că iau o gustare la 10 a.m., așa că au început să țină pe birou un măr sau o banană din care să ciugulească până la prânz. Alții au început să își planifice viitoarele meniuri și, când

se așezau la cină, alegeau mâncarea sănătoasă pe care și-o notaseră în locul porției de junk food din frigider.

Cercetătorii nu au sugerat niciunul din aceste comportamente. Ei doar le-au cerut tuturor să noteze o dată pe săptămână ceea ce mănâncă. Dar această deprindere fundamentală – ținerea unui jurnal alimentar – a creat o structură care a contribuit la dezvoltarea altor deprinderi. După șase luni de la inițierea studiului, oamenii care au ținut evidența zilnică a ceea ce mâncau slăbiseră de două ori mai mult decât toți ceilalți.[24]

— După o vreme, jurnalul mi-a intrat în cap, mi-a spus cineva. Am început să mă gândesc la mâncare într-un mod diferit. Mi-a oferit un sistem de a mă gândi la mâncare fără să fiu deprimat.[25]

Ceva asemănător s-a întâmplat la Alcoa după ce O'Neill a preluat conducerea. Așa cum jurnalele alimentare au oferit o structură în care să poată înflori alte deprinderi, deprinderile lui O'Neill legate de securitatea muncii au creat o atmosferă în care au apărut alte comportamente. De la început, O'Neill a luat decizia neobișnuită de a da dispoziția ca toate birourile Alcoa din toată lumea să fie conectate într-o rețea electronică. Asta se întâmpla la începutul anilor 1980, când marile rețele internaționale nu erau, de regulă, conectate la computerele de pe toate birourile angajaților. O'Neill și-a justificat ordinul cu argumentul că era esențial să se creeze un sistem de comunicare în timp real a datelor privitoare la securitatea muncii, prin care managerii să poată face un schimb de sugestii. Drept urmare, Alcoa și-a dezvoltat unul dintre primele sisteme de e-mail corporatist cu adevărat planetar.

O'Neill se conecta în fiecare dimineață și expedia mesaje ca să fie sigur că toți ceilalți erau și ei conectați la rândul lor. La început, oamenii au folosit rețeaua în primul rând ca să

discute chestiuni de securitate a muncii. Ulterior, pe măsură ce deprinderile de utilizare a poștei electronice au devenit mai familiare și mai confortabile, au început să posteze informații despre tot felul de subiecte, precum condițiile pieței locale, cote de vânzări și probleme de afaceri. Directorii executivi de rang înalt aveau obligația să expedieze în fiecare vineri un raport, pe care îl putea citi oricine din companie. Un manager din Brazilia utiliza rețeaua ca să-i trimită unui coleg din New York date privind fluctuațiile înregistrate de prețul oțelului. Newyorkezul primea informațiile și făcea un profit rapid pentru companie pe Wall Street. Destul de curând, toată lumea folosea sistemul ca să comunice despre orice.

— Expediam raportul meu referitor la accidente și știam că îl vor citi cu toții, așa că m-am gândit: de ce să nu expediez informații legate de prețuri sau date confidențiale despre alte companii? mi-a spus un manager. Era ca și cum am fi descoperit o armă secretă. Competitorii nu-și puteau da seama cum procedam.

Când web-ul a fost în floare, Alcoa era perfect poziționată ca să profite. Deprinderea fundamentală a lui O'Neill - securitatea muncitorilor - crease o platformă care încuraja o altă practică - e-mailul - cu ani de zile înaintea competitorilor.



În 1996, Paul O'Neill era la Alcoa de aproape un deceniu. Stilul său de leadership fusese studiat de Harvard Business School și de Kennedy School of Government. Era frecvent menționat ca un posibil secretar pentru comerț sau al apărării. Angajații lui și sindicatele îi dădeau calificative înalte. Sub conducerea lui, valoarea acțiunilor Alcoa crescuse cu peste 200%. Era, în sfârșit, un succes internațional recunoscut.

În luna mai din acel an, la o adunare a acționarilor din centrul orașului Pittsburgh, o călugăriță benedictină s-a ridicat în timpul sesiunii de întrebări și răspunsuri și l-a acuzat pe O'Neill că minte. Sora Mary Margaret reprezenta un grup social de apărare a drepturilor omului, preocupat de salariile și condițiile de muncă dintr-o uzină Alcoa din Ciudad Acuña, Mexico. Ea a spus că, în timp ce O'Neill ridica în slăvi măsurile de protecție a muncii, muncitorii mexicani s-au îmbolnăvit din cauza unor vapori periculoși.

— Nu este adevărat, a spus O'Neill.

A extras de pe laptop datele privind securitatea muncii de la uzina mexicană.

— Vedeți? a spus el, arătând spre sală cifrele foarte bune privind securitatea muncii, protecția mediului și sondajele care măsurau satisfacția angajaților. Directorul uzinei mexicane, Robert Barton, era unul dintre cei mai vechi manageri de la Alcoa. Lucrase în companie timp de decenii și răspundea de unele dintre cele mai importante parteneriate ale corporației. Călugărița a cerut participanților la întrunire să nu-l creadă pe O'Neill. Apoi s-a așezat la loc.

După întrunire, O'Neill a invitat-o în biroul său. Ordinul religios al călugăriței deținea cincizeci de acțiuni Alcoa și, luni de zile, solicitase să se voteze o rezoluție de inspecție a operațiilor companiei în Mexic. O'Neill a întrebat-o pe sora Mary dacă fusese ea însăși într-o uzină. Nu, i-a spus ea. Ca să fie sigur, O'Neill i-a cerut directorului de resurse umane și președintelui de consiliu să zboare în Mexic să vadă ce se întâmpla pe acolo.

Când au sosit, au răscolit prin documentele uzinei din Acuña și au găsit rapoartele unui incident, care nu fuseseră expediate la sediul central. Cu câteva luni în urmă, s-au acumulat niște vapori într-o clădire. Era un eveniment relativ minor. Directorul uzinei, Barton, instalase ventilatoare ca să elimine gazele.

Oamenii care se îmbolnăviseră și-au revenit complet într-o zi sau două.

Însă Barton nu raportase cazurile de boală.

Când directorii executivi s-au întors la Pittsburgh și i-au prezentat constatările lor, O'Neill a avut de pus o întrebare.

— Barton *a știut* că niște oameni s-au îmbolnăvit?

— Nu ne-am întâlnit cu el, au răspuns ei. Însă, da, e destul de clar că a știut.

Peste două zile, Barton a fost concediat.

Plecarea lui i-a șocat pe outsideri. Barton fusese menționat în articole de presă drept unul dintre cei mai valoroși directori din companie. Îndepărtarea lui a fost o lovitură pentru niște parteneriate importante.

În interiorul companiei, totuși, nimeni nu a fost surprins. Era o extensie inevitabilă a culturii pe care o construise O'Neill.

— Barton s-a concediat singur, mi-a spus unul dintre colegii săi. Nu era de ales în acea situație.

Aceasta este ultima modalitate în care deprinderile fundamentale încurajează răspândirea schimbării: edificarea unor culturi în care sunt inculcate noi valori. Deprinderile fundamentale ușurează niște decizii dificile - cum ar fi concedierea unui director executiv din vârful ierarhiei - pentru că, atunci când o persoană nesocotește cultura organizațională, e limpede că trebuie să plece. Uneori, aceste culturi se manifestă printr-un vocabular specific, a cărui întrebuințare devine, ea însăși, o deprindere care definește o organizație. La Alcoa, de exemplu, existau „Programe de bază" și „Filosofii de protecție a muncii", expresii care acționau ca niște geamantane, în care erau împachetate întregi discuții despre priorități, obiective și moduri de gândire.

— Ar fi fost, poate, greu la o altă companie să dai afară pe cineva care a lucrat acolo atât de mult timp, mi-a spus O'Neill. Pentru mine nu a fost greu. Era limpede ce dictează valorile

noastre. A fost concediat pentru că nu a raportat incidentul şi, din acest motiv, nimeni nu a avut ocazia să înveţe din el. A nu împărtăşi o astfel de oportunitate este un păcat de moarte.

Culturile se dezvoltă din deprinderile fundamentale în orice organizaţie, fie că liderii îşi dau sau nu seama. De exemplu, atunci când cercetătorii au studiat o serie de cadeţi de la West Point, au măsurat mediile lor şcolare, aptitudinile fizice, abilităţile militare şi autodisciplina. Când au corelat aceşti factori cu ceea ce îi interesa, dacă studenţii au abandonat ori au absolvit şcoala militară, au descoperit că toţi aceşti factori contau mai puţin decât ceea ce ei au denumit „grit"[26] - tărie de caracter, pe care au definit-o drept tendinţa de a munci „fără preget pentru a birui dificultăţile, păstrarea efortului şi a interesului de-a lungul anilor, în pofida eşecurilor, adversităţilor şi plafonării temporare în a face progrese".[27]

Lucrul cel mai interesant legat de tăria de caracter este modul în care ia naştere. Răsare dintr-o cultură pe care cadeţii o creează singuri, iar acea cultură se iveşte frecvent datorită deprinderilor fundamentale pe care le adoptă la West Point.

— Sunt în această şcoală militară atât de multe lucruri greu de făcut, mi-a spus un cadet. Prima perioadă de vară este numită „cazarma bestială", pentru că instructorii vor să te facă fărâme. Nenumăraţi sunt cei care părăsesc şcoala înainte de începerea anului şcolar.

— Dar am găsit acest grup de tipi în primele două zile petrecute aici şi am început să ne strângem în fiecare dimineaţă, ca să fim siguri că toţi sunt plini de vlagă. Mă întâlnesc cu ei dacă sunt îngrijorat sau deprimat şi ştiu că mă vor repune pe picioare. Nu suntem decât nouă şi ne numim muşchetari. Fără ei, nu cred că aş fi rezistat o lună aici.

Cadeţii admişi la West Point ajung la şcoala militară înarmaţi cu deprinderi de disciplină mentală şi fizică. Aceste

calități, totuși, te pot duce numai până acolo. Ca să reușească, au nevoie de o deprindere fundamentală care generează o cultură – cum ar fi întâlnirea zilnică a unor prieteni cu niște convingeri asemănătoare – care să-i ajute să găsească energia de a birui obstacolele. Deprinderile fundamentale ne transformă dând naștere unor culturi care fac să ne fie limpezi acele valori pe care, în fierbințeala unei decizii dificile sau într-un moment de incertitudine, le-am putea uita.



În 2000, O'Neill s-a retras de la Alcoa și, la cererea președintelui nou ales, George W. Bush, a fost numit secretar al Trezoreriei.* A părăsit postul după doi ani și, în prezent, își petrece cea mai mare parte din timp învățând spitalele cum să se axeze pe securitatea angajaților și pe deprinderile fundamentale care pot să scadă rata erorilor medicale, dar și ca membru în numeroase consilii de administrație ale unor mari corporații.

Între timp, companii și organizații din toată America au adoptat ideea utilizării deprinderilor fundamentale pentru restructurarea locurilor de muncă. La IBM, de exemplu, Lou Gerstner a restructurat firma concentrându-se inițial pe o deprindere fundamentală: rutinele de cercetare și de vânzări ale companiei IBM. La firma de consultanță McKinsey &

---

* Stagiul lui O'Neill de la Trezorerie nu a fost la fel de reușit pe cât a fost cariera lui la Alcoa. Aproape imediat după ce a ocupat postul, s-a concentrat asupra câtorva probleme esențiale, printre care securitatea muncitorilor, crearea de joburi, responsabilitatea factorilor executivi și lupta împotriva sărăciei din Africa alături de alte inițiative. Totuși, ideile politice ale lui O'Neill nu rezonau cu viziunea președintelui Bush, iar el s-a angajat într-o bătălie internă, fiind împotriva reducerilor de impozite propuse de Bush. I s-a cerut să demisioneze la sfârșitul anului 2002. „Ceea ce eu am crezut că este lucrul potrivit pentru politica economică era opusul a ceea ce dorea Casa Albă", mi-a spus O'Neill. „Asta nu e bine pentru un secretar al Trezoreriei, așa că m-au dat afară." (n.a.)

Company, o cultură a perfecționării continue este creată prin deprinderea fundamentală de a lansa pe scară largă critici interne, care stau în centrul oricărei sarcini. La Goldman Sachs, o deprindere fundamentală de estimare a riscului stă la baza oricărei decizii.

Iar la Alcoa, moștenirea lui O'Neill este încă vie. Chiar și în absența lui, rata accidentelor de muncă a continuat să scadă. În 2010, 82% dintre unitățile Alcoa nu au pierdut nicio zi de concediu medical din cauza unor accidente de muncă, aproape de un record din toate timpurile. În medie, este mai probabil ca angajații să se accidenteze la o companie de software, făcând desene animate pentru studiourile cinematografice, sau la o firmă de contablitate, calculând taxe și impozite, decât dacă lucrează cu aluminiu topit la Alcoa.

— Când am fost numit manager de uzină, a spus Jeff Shockey, un director de la Alcoa, în prima zi când am ajuns în parcare, am văzut lângă ușile de la intrare toate acele locuri de parcare, pe care erau înscrise funcțiile unor oameni. Marele mahăr pentru asta și pentru cealaltă. Oamenii importanți aveau parte de cele mai bune locuri de parcare. Primul lucru pe care l-am făcut a fost să-i cer managerului de mentenanță să șteargă cu vopsea toate acele funcții. Doream ca indiferent cine ajungea la serviciu mai devreme să se bucure de locul cel mai bun. Toată lumea a înțeles mesajul: fiecare individ contează. Era o extensie a ceea ce Paul a făcut în legătură cu securitatea muncitorului. Uzina a fost electrizată. Foarte curând, toți au început să vină la serviciu tot mai devreme în fiecare zi.

5 Starbucks și obișnuința succesului

CÂND VOINȚA ȘI AUTOCONTROLUL DEVIN AUTOMATE

I.

Prima oară când Travis Leach a fost martorul unei supradoze de droguri consumate de tatăl său, avea nouă ani. Familia lui tocmai se mutase într-un mic apartament, situat la capătul unui gang, ultima dintr-o aparent nesfârșită serie de mutări locative, care îi obligase foarte recent să își părăsească ultima lor locuință în toiul nopții, când și-au aruncat tot ce aveau în saci pentru gunoaie, după ce primiseră o somație de evacuare. Prea multe persoane care veneau și plecau în toiul nopții, a spus proprietarul. Prea multă gălăgie.

Câteodată, la fosta lor adresă, Travis venea de la școală și găsea camerele curate și ordonate, resturile de mâncare împachetate meticulos în frigider și pachete de sos picant și ketchup în recipiente Tupperware. Știa că asta însemna că părinții lui abandonaseră temporar heroina pentru metamfetamine [*crank*] și își petrecuseră ziua cuprinși de frenezia curățeniei prin casă. De regulă, se sfârșea prost. Travis se simțea mai în siguranță când casa era întoarsă pe dos, iar părinții lui zăceau pe canapea, cu ochii pe jumătate închiși, uitându-se la desene animate. Haosul nu se ivește după o năuceală provocată de heroină.

Tatăl lui Travis era un om blând, căruia îi plăcea să gătească și care, exceptând stagiul în marina militară, își petrecuse întreaga viață la câteva mile depărtare de părinții săi în

Lodi, California. Când s-au mutat cu toții în apartamentul din gang, mama lui Travis ispășea la închisoare o condamnare pentru posesie de heroină și prostituție. În esență, părinții săi erau niște dependenți de droguri capabili să se întrețină, iar familia păstra un lustru de normalitate. În fiecare vară, mergeau în excursie cu cortul și vineri seara asistau la meciurile de softball ale surorii și fratelui său. Când Travis avea patru ani, a mers la Disneyland cu tatăl său și un angajat din parcul de distracții i-a făcut prima fotografie din viața lui. Aparatul de fotografiat al familiei fusese vândut unei case de amanet cu ani în urmă.

În dimineața supradozei, Travis și fratele lui se jucau în living-room pe niște pături întinse pe jos, unde dormiseră noaptea trecută. Tatăl lui Travis se pregătea să le facă niște clătite, când a intrat la baie. Luase la el trusa în care-și ținea acul, lingurița, bricheta și garoul de bumbac. Peste câteva clipe, a ieșit, a deschis frigiderul ca să scoată niște ouă și s-a prăbușit pe jos. Când copiii s-au repezit spre el, avea convulsii, iar chipul i se albăstrise.

Fratele și sora lui Travis mai văzuseră până atunci o supradoză și știau ce au de făcut. Fratele lui l-a întors pe o parte. Sora lui i-a deschis gura ca să fie sigură că nu se sufocă înghițindu-și limba și i-au spus lui Travis să dea fuga la ușa de alături, să ceară voie să folosească telefonul și să sune la 911.

— Mă numesc Travis, tata a leșinat și nu știm ce are. Nu mai respiră, a mințit-o el pe operatoarea de la poliție.

Deși nu avea decât nouă ani, știa de ce-și pierduse cunoștința tatăl său. Nu voia să spună în fața vecinilor. În urmă cu trei ani, un prieten de-al tatălui său murise în subsolul lor, după o injecție cu morfină. Când paramedicii au luat corpul neînsuflețit, vecinii căscau gura la Travis și la sora lui, în timp

ce ei țineau ușa deschisă pentru a fi scoasă targa. Un vecin avea un văr al cărui băiat era coleg de clasă cu Travis și, în scurt timp, toată lumea de la școală a aflat despre cele întâmplate.

După ce a închis telefonul, Travis s-a dus la intrarea în gang și a așteptat ambulanța. Tatăl său a fost tratat la spital dimineața, dus și acuzat la secția de poliție după-amiază și s-a întors acasă la vremea cinei. A făcut spaghete. Peste câteva săptămâni, Travis a împlinit 10 ani.



Când Travis avea 16 ani, a abandonat studiile liceale.

— Obosisem să mi se spună mereu că sunt un neisprăvit, a spus el, mă săturasem să mă urmărească lumea până acasă și să arunce cu tot felul de lucruri după mine. Totul mi se părea într-adevăr peste puterile mele. Era mai ușor să dau bir cu fugiții și să merg în altă parte.

S-a mutat la Fresno, undeva la două ore depărtare spre sud, și s-a angajat la o spălătorie auto. A fost dat afară pentru insubordonare. A avut joburi la McDonald's și Hollywood Video, dar când clienții erau nepoliticoși – „Am cerut salată *ranch dressing*, idiotule!" –, își ieșea din fire.

— Cară-te de aici! a zbierat la o femeie care aștepta comanda în fața ghișeului *drive-through*, aruncându-i bucățile de pui în mașină înainte ca șeful de tură să-l tragă înăuntru.

Uneori, era atât de abătut, că începea să plângă la mijlocul schimbului. Întârzia frecvent sau își lua câte o zi liberă fără motiv. Dimineața, se stropșea la imaginea lui în oglindă, poruncindu-și să fie mai bun, mai lingușitor. Dar nu se acomoda cu ceilalți și nu era suficient de tare ca să înfrunte potopul neîntrerupt de critici și insulte. Când coada din fața casei sale

de marcat se lungea prea mult, iar managerul zbiera la el, lui Travis începeau să-i tremure mâinile şi simţea că i se taie respiraţia. S-a întrebat dacă şi părinţii lui se simţeau atât de neajutoraţi în faţa vieţii când au început să consume droguri.

Într-o zi, un client constant de la Hollywood Video, care ajunsese să-l cunoască puţin pe Travis, i-a sugerat să ia în calcul posibilitatea de a lucra la Starbucks.

— Deschidem o nouă cafenea la Fort Washington şi eu voi fi manager asistent, i-a spus individul. Ar trebui să soliciţi un job acolo.

Peste o lună, Travis prepara şi servea cafele în schimbul de dimineaţă.

Asta se întâmpla în urmă cu şase ani. Astăzi, la 25 de ani, Travis este manager la două cafenele Starbucks, unde conduce patruzeci de angajaţi şi răspunde de încasări ce trec de 2 milioane de dolari anual. Salariul său este de 44 000 de dolari, are un fond de pensie şi nicio datorie. Nu întârzie niciodată la muncă. Nu se enervează la serviciu. Când una dintre angajate a început să plângă după ce un client s-a răstit la ea, Travis a luat-o deoparte.

— Şorţul tău este un scut, i-a spus el. Nimic din ceea ce ar spune indiferent cine nu te va răni vreodată. Întotdeauna vei fi atât de tare pe cât doreşti să fii.

El primise acea lecţie la unul dintre cursurile de training de la Starbucks, un program educaţional care a început în prima lui zi de muncă şi care continuă de-a lungul întregii cariere a unui angajat. Programul este suficient de structurat pentru a putea să acumuleze credite pentru colegiu absolvind modulele sale. Programul de training, spune Travis, i-a schimbat viaţa. Starbucks l-a învăţat cum să trăiască, să se concentreze, să nu întârzie la serviciu şi cum să-şi stăpânească emoţiile. Lucrul cel mai important, l-a învăţat ce înseamnă puterea voinţei.

— Starbucks este cel mai important lucru din câte s-au petrecut vreodată în viaţa mea, mi-a spus el. Datorez totul acestei companii.



Pentru Travis şi mii de alţi oameni, Starbucks – aidoma câtorva alte companii – a reuşit să-i înveţe pe angajaţi acele abilităţi necesare în viaţă pe care şcoala, familia şi comunitatea nu au fost capabile să le furnizeze. Având în prezent peste 137 000 de angajaţi şi peste un milion de foşti angajaţi, Starbucks este acum, într-un anumit sens, una dintre cele mai mari instituţii educaţionale din ţară. Numai în primul an de serviciu, toţi angajaţii companiei petrec cel puţin 50 de ore în sălile de clasă ale firmei şi zeci de alte ore acasă, studiind manualele Starbucks şi discutând cu mentorii pe care Starbucks i-a desemnat să se ocupe de ei.

În centrul educaţiei se află un viguros accent pus pe o deprindere extrem de importantă: puterea voinţei. Zeci de studii arată că voinţa este cea mai importantă piatră unghiulară a succesului individual[1]. De exemplu, într-un studiu din 2005, cercetătorii de la University of Pennsylvania au analizat 164 de elevi de clasa a opta, măsurând coeficienţii lor de inteligenţă şi alte calităţi, printre care puterea voinţei demonstrate de elevi, măsurată prin testarea gradului lor de autodisciplină.

Elevii care au probat niveluri înalte de voinţă aveau şanse mai mari de a primi note mari şi de a fi admişi la nişte licee de elită. Aveau mai puţine absenţe şi petreceau mai puţin timp în faţa televizorului şi mai multe ore făcându-şi temele. „Adolescenţii foarte disciplinaţi i-au depăşit pe colegii lor mai impulsivi pe fiecare variabilă a performanţei şcolare", au scris cercetătorii. „Autodisciplina era un predictor mai robust al

performanței școlare decât IQ – coeficientul de inteligență. Autodisciplina anticipa, de asemenea, care elevi urmau să-și îmbunătățească notele în decursul unui an școlar, pe când IQ nu făcea acest lucru... Autodisciplina are un efect mai puternic asupra performanței școlare decât înzestrarea intelectuală."[2]

Și cea mai bună cale de întărire a voinței și de a le oferi elevilor un avantaj, arată studiile, este transformarea ei într-o deprindere.

— Uneori se pare că persoanele cu un accentuat autocontrol nu muncesc din greu –, dar asta pentru că l-au automatizat, mi-a spus Angela Duckworth, una dintre cercetătoarele de la University of Pennsylvania. Voința se manifestă fără ca ei să se gândească la ea.

Pentru Starbucks, voința este mai mult decât obiectul unei curiozități științifice. Când compania a început, la sfârșitul anilor 1990, să plănuiască strategia sa de dezvoltare masivă, directorii executivi au recunoscut că succesul necesita cultivarea unui mediu care să justifice patru dolari plătiți pentru o ceașcă de cafea extravagantă. Compania trebuia să-i pregătească pe angajați să ofere un pic de bună dispoziție pe lângă cești de *latte* sau biscuiți de ovăz. Așa că în foarte scurt timp, Starbucks a început să cerceteze cum i-ar putea învăța pe angajați să-și țină în frâu emoțiile și să-și ordoneze autodisciplina ca să ofere o explozie de vigoare fiecărui client servit. Dacă așa-numiții *baristas* – cei care prepară și servesc cafele – nu sunt antrenați să lase deoparte problemele lor personale, în mod inevitabil, emoțiile unor angajați se vor răsfrânge în modul în care îi tratează pe consumatori. Totuși, dacă un angajat știe cum să rămână concentrat și disciplinat, chiar la sfârșitul unui schimb de opt ore, va oferi acel serviciu de înaltă clasă pentru un fast-food la care clienții firmei Starbucks se așteaptă.

Compania a cheltuit milioane de dolari ca să elaboreze programe de training prin care să fie exersată autodisciplina angajaților. Directorii executivi au scris manuale care servesc de ghiduri privind modul de a face din puterea voinței o deprindere în viața angajaților.[3] În parte, acele programe educaționale sunt motivul pentru care Starbucks s-a dezvoltat, transformându-se dintr-o companie somnolentă din Seattle într-un colos cu peste 70 000 de cafenele și profituri anuale de peste 10 miliarde de dolari.

Ei bine, cum procedează Starbucks? Cum iau ei oameni precum Travis – fiul unor dependenți de droguri, care a abandonat studiile liceale și care nu era în stare de atât autocontrol cât să-şi poată păstra o slujbă la McDonald's – şi să-l învețe cum să conducă zeci de angajați şi să administreze încasări lunare de zeci de mii de dolari? Mai exact, ce a învățat Travis?

II.

Toți aceia care s-au perindat prin sala unde se desfăşura experimentul de la Case Western Reserve University au fost de acord cu un lucru: biscuiții miroseau delicios. Erau abia scoși din cuptor și puși într-un castron, înmuiați în ciocolată. Pe o masă alăturată se găsea un castron cu ridichi. Toată ziua, studenți înfometați au intrat, au stat în fața celor două mese şi s-au supus, fără să ştie, unui test de voință, care urmărea să ridice nivelul nostru de înțelegere a modului în care funcționează autodisciplina.

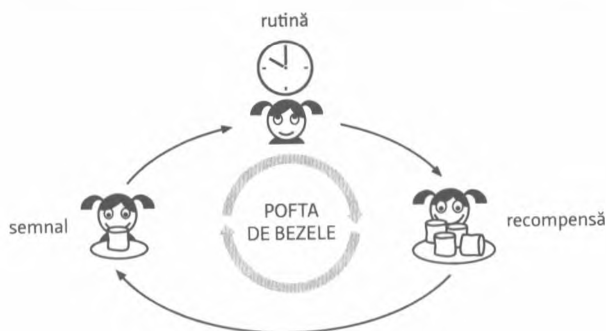
În acel moment, existau puține cercetări ştiințifice ale voinței. Psihologii considerau că acest gen de subiecte erau aspecte ale unui proces pe care ei îl numeau „autoreglementare", dar nu era un domeniu care să inspire o mare curiozitate.

În anii 1960, se făcuse un experiment celebru, în care niște savanți de la Stanford au testat voința unor copii de patru ani. Copiii au fost introduși într-o încăpere și li s-au prezentat mai multe feluri de bunătăți, printre care și niște bezele. Li s-a propus următoarea înțelegere: puteau să mănânce o bezea imediat sau, dacă aveau răbdare câteva minute, puteau să primească două bezele. Apoi, cercetătorul a ieșit din încăpere. Unii copii au cedat ispitei și au mâncat bezeaua de îndată ce a plecat adultul. Cam 30% au reușit să-și ignore pofta, dublându-și porția atunci când cercetătorul s-a întors după cincisprezece minute. Savanții, care urmăreau totul din spatele unei oglinzi false, au notat cu grijă care copii au dovedit sufcient autocontrol ca să câștige a doua bezea.

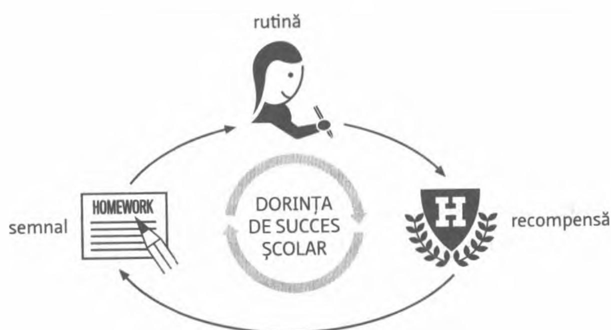
Peste mulți ani, i-au studiat pe mulți dintre participanții la acel experiment. În acel moment, erau elevi de liceu. Cercetătorii s-au interesat de notele lor și de scorurile pe care le-au obținut la SAT, de capacitatea lor de a-și păstra relațiile de prietenie și de a „rezolva probleme importante". Au descoperit că acei țânci de patru anișori care au putut să-și amâne cel mai mult timp răsplata au sfârșit prin a obține cele mai mari note și scoruri la SAT mai mari, în medie, cu 210 puncte față de toți ceilalți. Erau mai populari și consumau mai puțin droguri. Se părea că dacă știai cum să eviți tentația unei bezele ca preșcolar, știai și cum să nu întârzii la ore și cum să-ți face temele când creșteai mare, cum să-ți faci prieteni și să reziști presiunii exercitate de colegi. Era ca și cum copiii care au ignorat bezelele aveau niște abilități de autoreglementare care le-au conferit un avantaj de-a lungul întregii vieți.[4]

Savanții au început să efectueze experimente înrudite, încercând să își dea seama cum să-i ajute pe copii să-și sporească abilitățile de autoreglementare. Au aflat că dacă îi învață pe copii niște trucuri simple – precum să-și distragă singuri atenția

desenând ceva ori să-și imagineze o ramă în jurul bezelei, astfel încât să li se pară mai degrabă o fotografie decât o tentație reală – asta îi ajută să exerseze autocontrolul. În anii 1980, a apărut o teorie care a ajuns să fie general acceptată: puterea voinței este o abilitate care se poate învăța, ceva care se poate preda la fel ca atunci când copiii învață operațiile matematice ori să spună „mulțumesc". Dar finanțarea unor astfel de cercetări era greu de găsit. Tema voinței nu era la modă. Mulți savanți de la Stanford s-au îndreptat spre alte domenii de cercetare.



ATUNCI CÂND COPIII CAPĂTĂ DEPRINDEREA DE A-ȘI AMÂNA SATISFACEREA POFTELOR...



ACELE DEPRINDERI SE RĂSPÂNDESC ÎN ALTE COMPONENTE ALE VIEȚII

Totuși, atunci când un grup de doctoranzi de la Case Western - printre care și unul pe nume Mark Muraven - au descoperit aceste studii la mijlocul anilor 1990, au început să-și pună unele întrebări la care cercetările anterioare păreau să nu aibă un răspuns. Pentru Muraven, acest model al voinței ca abilitate nu oferea o explicație satisfăcătoare. La urma urmei, o abilitate este ceva care se păstrează constant de la o zi la alta. Dacă te pricepi să faci o omletă miercuri, vei ști cum să o faci și vineri.

Totuși, având în vedere propria sa experiență, Muraven avea senzația că uita mereu cum să-și exercite voința. În unele seri, se întorcea acasă de la serviciu și nu avea nicio problemă să iasă la o repriză de jogging. În alte zile, nu era în stare de nimic altceva decât să zacă pe canapea în fața televizorului. Era ca și cum creierul său - ori, cel puțin, acea parte din creier care era responsabilă de a-l împinge să facă exercițiu fizic - uitase cum să mobilizeze puterea voinței care să-l scoată pe ușă. În unele zile, mânca sănătos. În alte zile, când era obosit, dădea iama prin toate automatele și se ghiftuia cu dulciuri și chipsuri.

Dacă voința este o abilitate, s-a întrebat Muraven, atunci de ce nu rămâne constantă de la o zi la alta? El bănuia că în puterea voinței se ascunde ceva în plus pe lângă ceea ce scoseseră la iveală experimentele anterioare. Dar cum să testezi acel ceva într-un laborator?



Soluția lui Muraven a fost un laborator în care se aflau un castron cu biscuiți proaspăt scoși din cuptor, garnisiți cu cremă de ciocolată, și un castron cu ridichi. Încăperea era dotată cu o oglindă falsă, o masă, un scaun de lemn, un clopoțel și un toaster. Au fost recrutați 67 de studenți, cărora li s-a spus să vină la

laborator nemâncați. Unul câte unul, studenții s-au așezat în fața celor două castroane.

— Ideea experimentului este testarea percepțiilor gustative, a spus o cercetătoare fiecărui student, ceea ce nu era adevărat.

Ideea era să fie forțați studenții - dar numai *unii* studenți - să-și exercite voința. În acest scop, jumătate dintre participanți au primit instrucțiunea să mănânce biscuiți și să ignore ridichile; celeilalte jumătăți i s-a spus să mănânce ridichi și să ignore biscuiții. Teoria lui Muraven era că ignorarea biscuiților este dificilă - consumă un efort de voință. Pe de altă parte, ignorarea ridichilor nu solicită niciun efort.

— Țineți minte, a spus cercetătoarea, nu vă atingeți decât de alimentele care v-au fost indicate.

Apoi a ieșit.

Rămași singuri, studenții au început să ciugulească. Cei care mâncau biscuiți erau în al nouălea cer. Ceilalți, care ronțăiau ridichi, erau de-a dreptul nenorociți. Sufereau forțându-se să ignore biscuiții care nu se răciseră încă. Prin oglinda falsă, cercetătorii au privit cum un consumator de ridichi a luat un biscuit, l-a mirosit îndelung, după care l-a pus înapoi în castronul cu bunătăți. Un altul a înșfăcat câțiva biscuiți, i-a pus la loc, după care și-a lins ciocolata topită de pe degete.

După cinci minute, cercetătoarea a reintrat în laborator. Conform estimării lui Muraven, puterea voinței mâncătorilor de ridichi fusese serios pusă la încercare în timp ce ronțăiau legumele amare și ignorau bunătățile de alături; mâncătorii de biscuiți abia dacă își consumaseră o fărâmă din resursele lor de autodisciplină.

— Trebuie să așteptăm cam cincisprezece minute până când memoria senzitivă a mâncării pe care ați consumat-o să se stingă, i-a spus cercetătoarea fiecărui participant.

Ca să nu se plictisească, le-a cerut să rezolve un puzzle. Părea destul de simplu: să se traseze o formă geometrică fără să se ridice creionul de pe hârtie și fără să se ducă o linie peste alta. Dacă vreți să renunțați, a spus cercetătoarea, sunați clopoțelul. Ea a sugerat că rezolvarea acelui puzzle nu va dura prea mult.

În realitate, acel puzzle nu avea soluție.

Problema nu era un antidot împotriva plictiselii; era partea cea mai importantă a experimentului. Era necesar un enorm efort de voință ca să perseverezi în încercarea de a-i găsi soluția, mai ales după ce fiecare tentativă eșua. Savanții s-au întrebat dacă nu cumva studenții care deja consumaseră o bună parte din puterea lor de voință ignorând biscuiții vor renunța mai repede să rezolve problema? Cu alte cuvinte, era voința o resursă finită?

Din spatele oglinzii, cercetătorii urmăreau ce se întâmplă. Având rezervoarele lor de autodisciplină încă pline, cei care mâncaseră biscuiți s-au apucat să lucreze la puzzle. În general, păreau relaxați. Unul dintre ei a încercat o abordare simplă, s-a împotmolit, după care a luat-o de la capăt. Și încă o dată. Iar și iar. Unii au lucrat peste o jumătate de oră până când cercetătoarea le-a spus să se oprească. În medie, fiecare dintre cei care gustaseră din biscuiți a petrecut aproape nouăsprezece minute încercând să rezolve acel puzzle până să sune clopoțelul.

După ce și-au epuizat puterea de voință, participanții care mâncaseră ridichi s-au comportat total diferit. Bombăneau în timp ce lucrau. Erau frustrați. Unul s-a plâns că întregul experiment era o pierdere de vreme. Unii și-au pus capul pe masă și au închis ochii. Unul s-a răstit la cercetătoare când aceasta a revenit în încăpere. În medie, cei care mâncaseră ridichi au lucrat numai opt minute, cu 60% mai puțin decât ceilalți, care mâncaseră biscuiți, până când s-au lăsat păgubași. Când

cercetătoarea i-a întrebat ulterior cum se simt, unul dintre participanții care mâncaseră ridichi a spus că era „scârbit de acest experiment tâmpit".

— Făcându-i pe oameni să consume ceva din puterea lor de voință ca să ignore biscuiții, i-am adus într-o stare în care erau dornici să se dea bătuți mult mai repede, mi-a spus Muraven. S-au mai făcut de atunci peste două sute de studii pe această idee și toate au constatat același lucru. Voința nu este numai o abilitate. Este un mușchi, aidoma mușchilor din brațele sau picioarele voastre, și obosește pe măsură ce muncește mai din greu, astfel încât rămâne cu mai puțină forță pentru alte lucruri.

Cercetătorii s-au bazat pe această descoperire ca să explice tot felul de fenomene. Unii au sugerat că ne ajută să explicăm de ce unii oameni, altminteri foarte capabili, cad pradă unor relații extraconjugale (care, cel mai probabil, încep seara târziu, după o lungă zi de lucru, în care voința a fost intens utilizată) sau de ce medici buni fac greșeli prostești (care survin, cel mai adesea, după ce un doctor a terminat o lungă intervenție complicată, care solicită o mare concentrare).[5]

— Dacă vrei să faci un lucru care solicită voința – cum ar fi să alergi după serviciu –, trebuie să-ți conservi mușchiul volitiv în timpul zilei, mi-a spus Muraven. Dacă îl epuizezi prea devreme îndeplinind niște sarcini obositoare, precum scrierea de e-mailuri sau completarea unor evidențe complicate și plicticoase de cheltuieli, toată forța se va fi risipit atunci când ajungi acasă.[6]



Dar până unde se poate extinde această analogie? Exersarea mușchilor volitivi îi va face mai puternici, așa cum exercițiile cu gantere întăresc bicepșii?

În 2006, doi cercetători australieni - Megan Oaten și Ken Cheng - au încercat să răspundă la această întrebare inventând un exercițiu de voință. Au recrutat 24 de indivizi, cu vârste cuprinse între 18 și 50 de ani, pentru un program de exerciții fizice și, timp de două luni, i-au pus să execute un număr sporit de ridicări de haltere, să facă exerciții de rezistență și rutine aerobice. Săptămână după săptămână, oamenii s-au forțat să facă exerciții mai frecvent, folosind mai multă putere de voință de fiecare dată când veneau la sala de sport.

După două luni, cercetătorii au analizat în detaliu viața participanților în afara experimentului, pentru a vedea dacă o voință mai puternică în sala de sport s-a soldat cu mai multă voință acasă. Înainte de începerea experimentului, majoritatea subiecților erau niște sedentari inveterați. Acum erau, desigur, într-o formă fizică mai bună. Dar erau mai sănătoși deopotrivă și în alte aspecte ale vieții lor. Cu cât petreceau mai mult timp la sala de sport, cu atât fumau mai puțin și consumau mai puțin alcool, mai puțină cafeină și mai puține alimente nesănătoase. Petreceau mai multe ore făcându-și temele și mai puține în fața televizorului. Erau mai puțin deprimați.[7]

Poate că, s-au întrebat Oaten și Cheng, aceste rezultate nu au nimic de-a face cu voința. Ce ar fi dacă exercițiile fizice îi făceau pe oameni mai fericiți și mai puțin dornici de fast-food?

Așa că au conceput un alt experiment. De această dată, au recrutat 29 de persoane într-un program de administrare a banilor, timp de patru luni. Au fixat niște obiective de economisire și le-au cerut participanților să își interzică orice cheltuieli extravagante, precum mesele la restaurant sau filmele. Li s-a mai cerut participanților să țină fiecare un jurnal amănunțit în care să-și noteze tot ceea ce au cumpărat, o treabă plicticoasă la început, dar până la urmă oamenii au

deprins autodisciplina de care aveau nevoie ca să noteze fiecare lucru cumpărat.[8]

Situația financiară a participanților s-a îmbunătățit pe măsură ce programul a avansat. Fapt și mai surprinzător, ei fumau, de asemenea, mai puține țigări și consumau mai puțin alcool și mai puțină cafeină – în medie, cu două cești de cafea și două beri mai puțin și, în cazul fumătorilor, cu cincisprezece țigări pe zi mai puțin.[9] Au mâncat mai puține alimente nesănătoase, au fost mai productivi la serviciu și la școală. A fost la fel ca și în experimentul cu exerciții fizice: pe măsură ce oamenii și-au întărit mușchii volitivi într-o componentă a vieții lor – în sala de sport sau în programul de administrare a banilor – forța suplimentară s-a răspândit în ceea ce mâncau sau în efortul depus în muncă. Odată ce voința a devenit mai puternică, a atins totul.

Oaten și Cheng au mai făcut un experiment. Au recrutat 45 de studenți într-un program de perfecționare academică, care s-a axat pe crearea unor deprinderi de studiu. După cum se putea anticipa, abilitățile de învățare ale participanților s-au îmbunătățit. Iar studenții au și fumat mai puțin, au băut mai puțin, au stat mai puțin în fața televizorului, au făcut mai multă mișcare, au mâncat mai sănătos, chiar dacă toate aceste lucruri nu au fost niciodată menționate în programul academic. Încă o dată, pe măsură ce mușchii lor volitivi s-au întărit, se părea că deprinderile bune se împrăștie în alte domenii din viața lor.[10]

— Când înveți să te forțezi să mergi la sala de sport, să te apuci de teme ori să mănânci o salată în loc de un hamburger, o parte din ceea ce se întâmplă este că îți schimbi modul de gândire, a spus Todd Heatherton, un cercetător de la Dartmouth, care a studiat voința. Oamenii fac progrese în reglementarea impulsurilor lor. Ei învață cum să-și distragă atenția de la

tentații. Și, odată ce te-ai așezat pe acel făgaș al voinței puternice, creierul capătă exercițiu în a te ajuta să te concentrezi asupra unui scop.[11]

În prezent, există sute de cercetători, la aproape orice universitate de prestigiu, care studiază voința. Școli publice sau alternative* din Philadelphia, Seattle, New York și de prin alte părți au început să includă cursuri de întărire a voinței în programele lor de învățământ. La KIPP sau „Knowledge Is Power Program"** – un grup de școli alternative care educă elevi cu venituri reduse din toată țara – studiile de autocontrol fac parte din filosofia școlilor. (O școală KIPP din Philadelphia le-a dăruit elevilor tricouri pe care scrie „Nu mânca bezelele".) La multe dintre aceste școli, scorurile la teste ale elevilor au crescut spectaculos.[12]

— Iată de ce este important să-ți dai copilul să ia lecții de pian ori să facă un sport. Nu are nimic de a face cu formarea unui bun muzician sau a unui super fotbalist de cinci ani, a spus Heatherton. Când înveți să te forțezi să exersezi o oră sau să faci cincisprezece ture de stadion, începi să îți dezvolți puterea de autoreglementare. Un țânc de cinci ani care poate să se țină după minge zece minute devine un elev de clasa a șasea care poate să-și înceapă temele pentru acasă la timp.[13]

Pe măsură ce voința a devenit o temă fierbinte în revistele științifice și în articolele publicate în ziare, a început să pătrundă și în America corporatistă. Firme precum Starbucks – dar și Gap, Walmart, restaurante și alte afaceri care se bazează pe angajați cu minimă calificare – se confruntă cu o problemă comună: indiferent cât de mult *vor* angajații să facă o treabă

---

* În original, *charter schools* – școli finanțate de la bugetul federal sau statal, dar care își desfășoară activitatea didactică pe baza unor programe educative proprii. (n.t.)

** „Cunoașterea este (înseamnă) putere", celebru dicton al filosofului englez Francis Bacon. (n.t.)

excelentă, mulți eșuează pentru că le lipsește autodisciplina. Vin târziu la serviciu. Se răstesc la clienții nepoliticoși. Atenția le este distrasă de drame care se petrec la locul de muncă. Demisionează fără motiv.

— Pentru mulți angajați, Starbucks este prima lor experiență profesională, a spus Christine Deputy, care a contribuit timp de peste un deceniu la coordonarea programelor de training ale companiei. Dacă părinții sau profesorii ți-au spus toată viața ce să faci și, brusc, clienții zbiară la tine, iar șeful este prea ocupat ca să te îndrume, te poți simți copleșit de situație. Mulți oameni nu pot să facă tranziția. Așa că noi încercăm să ne dăm seama cum să le oferim angajaților noștri autodisciplina pe care nu au învățat-o la liceu.

Dar atunci când companii precum Starbucks au încercat să aplice la locul de muncă lecțiile de educare a voinței desprinse din studiile cu biscuiți și ridichi, au întâmpinat dificultăți. Au sponsorizat cursuri de slăbire și le-au oferit angajaților abonamente gratuite la săli de fitness, sperând că beneficiile se vor răsfrânge asupra modului în care serveau cafelele. Participarea a fost redusă. Era greu să stai în clasă ori să mergi la sală după o zi de muncă, s-au plâns angajații.[14]

— Dacă unii au probleme de autodisciplină la locul de muncă, este probabil că le va fi greu, de asemenea, să participe la un program menit să le întărească autodisciplina *după* serviciu, a spus Muraven.

Dar cei de la Starbucks erau hotărâți să rezolve această problemă. În 2007, în momentul său de maximă expansiune, compania deschidea șapte noi cafenele în fiecare zi și angaja nu mai puțin de o mie cinci sute de salariați pe săptămână.[15] Pregătirea lor pentru excelență în servirea clienților – să vină la timp, să nu se enerveze și să servească pe toată lumea cu un zâmbet, neuitând comenzile clienților și, pe cât posibil, numele lor – era

esențială. Oamenii se așteaptă ca o cafea scumpă să fie servită cu puțin sclipici.

— Noi nu avem o afacere cu cafea care îi servește pe oameni, mi-a spus Howard Behar, fostul președinte al companiei Starbucks. Noi avem o afacere cu oameni care servesc o cafea. Întregul nostru model de afaceri se bazează pe o servire fantastică a clienților. Fără așa ceva, ne-am ars.

După cum a descoperit Starbucks, soluția era transformarea autodisciplinei într-o deprindere organizațională.

III.

În 1992, un psiholog britanic a intrat în două dintre cele mai aglomerate spitale de ortopedie din Scoția și a recrutat șaizeci de pacienți pentru un experiment care, spera el, avea să explice cum să fie sporită puterea voinței unor oameni excepțional de rezistenți față de schimbare.[16]

Pacienții aveau, în medie, 68 de ani. Majoritatea câștigau mai puțin de 10 000 de dolari anual și nu absolviseră decât cel mult liceul. Cu toții suferiseră recent operații de înlocuire a șoldului sau a genunchiului, dar, fiindcă erau săraci și needucați, mulți așteptaseră ani de zile până să-și facă operația. Erau pensionari, mecanici în vârstă și magazioneri. Se găseau în capitolele finale ale vieții și majoritatea nu aveau nici cea mai mică dorință de a deschide o carte nouă.

Vindecarea după o operație la șold sau la genunchi este extrem de anevoioasă. Operația presupune tăierea mușchilor din articulație și cusături în oase. În timpul refacerii, cele mai mici mișcări – răsucirea în pat sau îndoirea unei articulații – pot fi cumplit de dureroase. Totuși, este esențial ca pacienții să înceapă exercițiile de recuperare de cum ies din sala de operație.

Trebuie să înceapă să-și miște picioarele și șoldurile înainte ca mușchii și pielea să se fi vindecat, altminteri țesuturi cicatrizate vor bloca articulația, distrugându-i flexibilitatea. În plus, dacă pacienții nu încep exercițiile, riscă să facă și cheaguri de sânge. Însă durerea este atât de extremă, încât nu este ceva neobișnuit ca oamenii să se sustragă de la ședințele de recuperare. Pacienții, îndeosebi cei mai în vârstă, refuză adeseori să respecte indicațiile doctorilor.

Participanții la studiul efectuat în Scoția corespundeau tipului de oameni care, cel mai probabil, aveau să rateze recuperarea. Cercetătoarea care conducea experimentul dorea să vadă dacă era posibil să-i ajute în a-și spori puterea voinței. După operație, le-a împărțit tuturor pacienților o broșură cu programul amănunțit al procesului de recuperare, iar la sfârșitul broșurii erau incluse treisprezece pagini adiționale – câte una pentru fiecare săptămână – cu spații albe și instrucțiuni: „Obiectivele mele pentru această săptămână sunt _____ ? Scrieți exact ceea ce aveți de gând să faceți. De exemplu, dacă intenționați să ieșiți la o plimbare în această săptămână, scrieți unde și când urmează să vă plimbați." Ea le-a cerut pacienților să umple fiecare pagină cu niște planuri concrete. Pe urmă a comparat vindecarea celor care și-au notat niște scopuri cu recuperarea acelora care primiseră aceeași broșură, dar nu au scris în ea nimic.

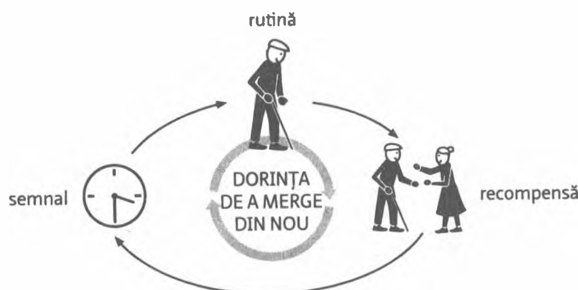
Pare absurd să crezi că doar dându-le oamenilor câteva coli albe se poate face o diferență în rapiditatea recuperării după operație. Dar atunci când cercetătoarea i-a vizitat pe pacienți peste trei luni, a constatat o frapantă diferență între cele două grupuri. Pacienții care își notaseră planurile în broșurile lor începuseră să meargă de două ori mai repede decât aceia care nu făcuseră același lucru. Începuseră să se așeze și să se scoale de pe scaun, fără ajutorul cuiva, de trei ori mai repede. Se

încălțau, spălau rufe și găteau mai rapid decât pacienții care nu mâzgăliseră scopurile lor, de atins în viitor.

Cercetătoarea dorea să înțeleagă de ce. A studiat broșurile și a descoperit că mare parte din paginile albe fuseseră umplute cu niște planuri amănunțite ale celor mai banale aspecte din procesul de recuperare. Un pacient, de exemplu, scrisese: „Voi merge mâine până în stația de autobuz ca să o aștept pe soția mea când se întoarce de la serviciu“, după care și-a notat la ce oră urma să plece, traseul pe care avea să-l parcurgă, ce haine să poarte, ce manta să-și ia dacă plouă și ce pastile să aibă la el dacă durerea devenea prea intensă. Un alt pacient a scris o serie de programe foarte precise cu exercițiile pe care urma să le facă de fiecare dată când mergea la baie. Un al treilea a notat minut cu minut un itinerar de parcurs într-o plimbare prin cartier.

Pe măsură ce studia broșurile, cercetătoarea a sesizat că planurile aveau ceva în comun: se concentrau asupra modului în care pacienții vor rezolva un moment specific de durere anticipată. Bărbatul care făcea exerciții în drum spre baie, de exemplu, știa că de fiecare dată când se ridica de pe canapea, durerea era cumplită. Și-a notat, de aceea, un plan de depășire a situației: automat făcea un pas în față, ca să nu fie tentat să se așeze la loc. Pacientul care își aștepta soția în stația de autobuz se temea de după-amiezi, pentru că acea scurtă plimbare era cel mai lung și cel mai dureros moment al fiecărei zile. Așa că și-a notat în detaliu fiecare obstacol de care s-ar putea lovi, anticipând o soluție.

Altfel spus, planurile pacienților erau elaborate în jurul momentelor de cumpănă, când știau că durerile lor – și, odată cu ele, tentația de a se lăsa păgubași – vor fi de maximă intensitate. Pacienții își spuneau lor înșiși cum aveau să treacă peste momentele dificile.



PACIENȚII ȘI-AU FORMAT DEPRINDERI DE VOINȚĂ CARE SĂ-I AJUTE SĂ DEPĂȘEASCĂ MOMENTELE CRITICE

Intuitiv, fiecare dintre ei a folosit aceleași reguli pe care le-a aplicat Claude Hopkins ca să vândă Pepsodent. Au identificat niște semnale simple și niște recompense evidente. Bărbatul care o întâmpina pe soția sa în stația de autobuz, de exemplu, a identificat un semnal facil – *Este ora 3:30, ea este în drum spre casă!* – și apoi și-a definit o recompensă clară – *Iubito, sunt aici!* Când se ivea tentația de a se lăsa păgubaș la jumătatea drumului, pacientul putea să o ignore pentru că transformase cu măiestrie autodisciplina într-o deprindere.

Nu există niciun motiv pentru care ceilalți pacienți – cei care nu și-au notat planuri de recuperare – nu ar fi putut să se comporte la fel. Toți pacienții primiseră la spital aceleași mustrări și avertismente. Toți știau că exercițiile erau esențiale pentru refacerea lor. Toți au petrecut săptămâni efectuând programul de recuperare.

Dar pacienții care nu și-au făcut niciun plan aveau un dezavantaj important, fiindcă nu au încercat niciodată să anticipeze cum să depășească momentele critice. Nu au conceput în mod deliberat deprinderi volitive. Chiar dacă aveau intenția să se plimbe în jurul casei, hotărârea îi părăsea când se confruntau cu durerile atroce ale primilor câțiva pași.



Când încercările celor de la Starbucks de a spori puterea de voință a salariaților prin abonamente la săli de fitness și seminarii despre cura de slăbire au dat greș, directorii executivi au hotărât să inițieze o nouă abordare. Au început să urmărească mai atent ceea ce se întâmpla efectiv în cafenelele lor. Au văzut că, aidoma pacienților scoțieni, angajații lor comiteau erori în momentele de cumpănă. Ceea ce le trebuia erau niște deprinderi instituționale care să le ușureze efortul de autodisciplină.

Directorii au stabilit că, în unele privințe, gândiseră voința cu totul greșit. S-a dovedit că angajații cu momente de absență a voinței nu aveau, în cea mai mare parte a timpului, nicio dificultate în a-și îndeplini obligațiile. Într-o zi obișnuită, un angajat cu dificultăți de mobilizare a voinței nu se deosebea de ceilalți. Dar câteodată, mai ales atunci când se confruntau cu situații stresante neașteptate sau cu incertitudini, acei angajați erau apucați de toane, iar autocontrolul lor se evapora. Este posibil ca un client să se fi răstit, de exemplu, iar o angajată calmă în mod normal își pierdea sângele rece. O mulțime nerăbdătoare putea să-l copleșească pe un barman, care era, dintr-odată, gata să izbucnească în lacrimi.[17]

Ceea ce le trebuia realmente angajaților erau niște instrucțiuni clare privind modul de depășire a momentelor critice – ceva asemănător cu broșurile pacienților scoțieni: o rutină pe care să o urmeze angajații atunci când le slăbeau mușchii volitivi. Prin urmare, compania a elaborat noi materiale de training, care le arătau angajaților ce rutine să utilizeze atunci când întâmpinau obstacole. Manualele îi învățau pe salariați cum să reacționeze la anumite semnale, precum un client care țipă sau o coadă lungă în dreptul casei de marcat. Managerii făceau instrucție cu angajații, punându-i să joace anumite roluri până

când reacțiile deveneau automate. Compania a identificat și recompense specifice - un client recunoscător, laudele unui manager - pe care angajații le puteau considera dovezi că au făcut o treabă bună.[18]

Starbucks i-a învățat pe angajați cum să abordeze momentele dificile, dăruindu-le bucle habitudinale de voință.

Când Travis a început să lucreze la Starbucks, managerul său i-a prezentat de îndată deprinderile.

— Unul dintre lucrurile cele mai dificile în acest job este să ai de-a face cu un client furios, i-a spus lui Travis managerul său. Când vine peste tine cineva și începe să urle pentru că i-ai servit altă băutură decât cea pe care a comandat-o, care este prima ta reacție?

— Nu știu, a spus Travis. Cred că mi-ar fi oarecum frică. Sau m-aș înfuria.

— Este firesc, a spus managerul. Dar treaba noastră este să le oferim clienților un serviciu de cea mai bună calitate, chiar și atunci când suntem sub presiune.

Managerul a deschis manualul Starbucks și i-a arătat lui Travis o pagină în cea mai mare parte albă. În capul paginii scria: „Atunci când un client este nemulțumit, planul meu este să..."

— Folosește acest caiet ca să-ți imaginezi situații neplăcute și să-ți faci un plan privind modul tău de reacție, a spus managerul. Unul dintre sistemele pe care le utilizăm se numește metoda *LATTE*.* Îl *ascultăm* pe client, *recunoaștem* ceea ce reclamă el, *acționăm* ca să rezolvăm problema, îi *mulțumim* și apoi îi *explicăm* de ce s-a ivit problema.[19]

— De ce nu-ți acorzi câteva minute ca să-ți notezi un plan de comportament în fața unui client nervos. Folosește metoda *LATTE*. Pe urmă, putem să jucăm puțin niște roluri.

---

* LATTE, acronim pentru *listen, acknowledge, take action, thank, explain*. (n.t.)

Starbucks posedă zeci de rutine pe care angajații învață să le utilizeze în timpul momentelor de cumpănă stresante. Există sistemul *What What Why* de a critica și sistemul *Connect, Discover and Respond* de a primi comenzi atunci când lucrurile încep să se agite. Există deprinderi care îi ajută pe barmani să perceapă diferența dintre clienții care nu vor decât o cafea („Un client grăbit vorbește pe un ton de urgență și mulți par nerăbdători sau se uită la ceas") și aceia care au nevoie de puțină cordialitate („Un client obișnuit știe numele celorlalți barmani și, de regulă, comandă aceeași băutură în fiecare zi"). În toate manualele se găsesc zeci de pagini albe, unde angajații își pot nota planurile care anticipează modul lor de depășire a momentelor de cumpănă. Pe urmă ei exersează acele planuri, iar și iar, până când devin automate.[20]



BUCLA HABITUDINALĂ LATTE

Iată cum voința devine o obișnuință: alegând un anumit comportament înainte de ivirea unei situații și respectând apoi rutina când apare un moment de cumpănă. Atunci când pacienții scoțieni și-au completat broșurile lor sau atunci când Travis a studiat metoda *LATTE*, au decis în avans cum să reacționeze față de un semnal – un mușchi dureros sau un client nervos. Când a apărut semnalul, rutina și-a urmat cursul.

Starbucks nu este singura companie care utilizează asemenea metode de training. De exemplu, la Deloitte Consulting, cea mai mare companie de servicii fiscale şi financiare din lume, angajaţii sunt antrenaţi în cadrul unui curriculum numit „Momente care contează“, care se axează pe depăşirea momentelor de cumpănă, precum atunci când un client se plânge de comisioane, când este concediat un coleg sau când un consultant de la Deloite a făcut o greşeală. Pentru fiecare dintre aceste momente, există rutine preprogramate - *Fii curios, Spune ceea ce nimeni nu îndrăzneşte să spună, Aplică regula 5/5/5* - care îi îndrumă pe angajaţi, arătându-le cum trebuie să reacţioneze. La Container Store, angajaţii parcurg peste 185 de ore de training doar în primul an de după angajare. Ei învaţă să recunoască momentele de cumpănă, precum un coleg nervos sau un client derutat, precum şi deprinderi, cum ar fi rutine de calmare a cumpărătorilor sau dezamorsarea unui conflict. Când apare un cumpărător ce pare derutat, de exemplu, un angajat îi cere imediat să îşi imagineze spaţiul de acasă pe care speră să îl mobileze şi să descrie cum se va simţi când totul va fi pus la punct.

— Am avut clienţi care ne-au spus: „Mi-a făcut mai mult bine decât o vizită la psihiatrul meu“, i-a declarat unui reporter directorul general.[21]

IV.

Howard Schultz, omul care a transformat Starbucks într-un colos, nu se deosebeşte prea mult de Travis în unele privinţe. A crescut într-un cartier de locuinţe sociale din Brooklin, împărţind un apartament de două camere cu părinţii şi doi fraţi. Când avea şapte ani, tatăl lui Schultz şi-a rupt glezna pe când conducea un camion cu scutece şi a ajuns şomer. A fost suficient

pentru ca familia să intre în criză. După ce și-a vindecat glezna, tatăl său a schimbat o serie de joburi prost plătite.

— Tata nu și-a mai regăsit niciodată drumul în viață, mi-a spus Schultz. Am văzut cum stima lui de sine s-a făcut fărâme. Aveam sentimentul că ar fi putut avea parte de mult mai multe realizări.

Școala lui Schultz era un loc barbar și supraaglomerat, cu terenuri de asfalt, pe care copiii jucau fotbal, baschet, softball, punchball, slap ball și orice alt joc pe care îl puteau născoci. Dacă echipa ta pierdea, puteai să aștepți o oră până să-ți vină din nou rândul să joci. Așa că Schultz se asigura ca echipa lui să câștige mereu, cu orice preț. Putea să se întoarcă acasă cu julituri pline de sânge pe coate și genunchi, pe care mama lui i le ștergea ușor cu o cârpă udă.

— Nu te dai bătut, îi spunea ea.

Firea sa competitivă i-a adus o bursă de fotbalist la colegiu (și-a rupt falca și nu a jucat niciun meci), o diplomă în comunicare și, în cele din urmă, un job de agent de vânzări la Xerox din New York City. Se scula devreme în fiecare dimineață, mergea la o nouă clădire de birouri din centru, lua liftul până la ultimul etaj și bătea din ușă în ușă, întrebând politicos dacă era cineva interesat de niște cartușe pentru imprimantă sau de niște copiatoare. Apoi cobora cu liftul cu un etaj mai jos și lua totul de la capăt.

Pe la începutul anilor 1980, Schultz lucra la o fabrică de materiale plastice când a auzit că un puțin cunoscut comerciant din Seattle comanda cantități neobișnuit de mari de recipiente pentru cafea. Schultz a zburat până în Seattle și s-a îndrăgostit de acea companie. Peste doi ani, când a auzit că Starbucks, care avea pe atunci numai șase cafenele, era de vânzare, a cerut bani de la toate cunoștințele și a cumpărat-o.

S-a întâmplat în 1987. În trei ani, existau 84 de cafenele; peste şase ani, peste o mie. În prezent, există 17 000 de cafenele în peste 50 de ţări.

De ce Schultz s-a dovedit a fi diferit de ceilalţi copii de pe terenurile de sport? Unii dintre foştii lui colegi de clasă sunt astăzi poliţişti şi pompieri în Brooklin. Alţii sunt la închisoare. Schultz deţine o avere de peste un miliard de dolari. A fost omagiat ca unul dintre cei mai mari directori generali din secolul XX. Unde a găsit hotărârea – puterea de voinţă – de a urca dintr-o locuinţă socială până la un avion privat?

— Chiar nu ştiu, mi-a spus el. Mama spunea mereu „Vei fi primul care merge la colegiu, vei fi un profesionist, ne vei face pe toţi să ne mândrim cu tine". Punea mereu aceste mici întrebări: „Cum ai de gând să studiezi diseară? Ce vei face mâine? De unde ştii că eşti pregătit pentru test?" M-a antrenat să-mi fixez nişte scopuri.

— Am avut într-adevăr noroc, a spus el. Şi realmente, sincer cred că dacă le spui oamenilor că au ceea ce le trebuie ca să reuşească, îţi vor dovedi că ai avut dreptate.

Accentul pus de Schultz pe trainingul angajaţilor şi pe calitatea serviciilor a făcut din Starbucks una dintre companiile de cel mai mare succes din lume. Ani de zile, s-a implicat personal în aproape toate aspectele modului de conducere a companiei. Epuizat, în 2002, a cedat operaţiile de zi cu zi altor directori executivi, moment în care Starbucks a început să şchioapete. În câţiva ani, clienţii se plângeau de calitatea băuturilor şi a serviciilor. Concentraţi asupra unei expansiuni furibunde, directorii executivi au ignorat adeseori aceste nemulţumiri. Angajaţii au început să fie şi ei nemulţumiţi. Sondajele de opinie au arătat că oamenii începeau să identifice Starbucks cu o cafea călduţă şi nişte zâmbete forţate.

Aşa că Schultz şi-a reluat, în 2008, funcţia de director general. Printre priorităţile sale s-a numărat restructurarea programului de training al companiei pentru reînnoirea accentului pe o varietate de probleme, printre care întărirea voinţei şi încrederii de sine a angajaţilor – sau a „partenerilor", în jargonul de la Starbucks.

— Trebuie să începem să recâştigăm încrederea clientului şi a partenerului, mi-a spus Schultz.[22]

Mark Muraven, care pe atunci era profesor la University of Albany, a organizat un experiment. A introdus nişte studenţi într-o încăpere în care se afla o tavă plină cu biscuiţi calzi, proaspeţi, şi le-a cerut să ignore bunătăţile. Jumătate dintre participanţi au fost trataţi cu amabilitate.

— Vă rugăm frumos să nu mâncaţi biscuiţii. Bine? a spus o cercetătoare.

Pe urmă le-a prezentat scopul experimentului, explicându-le că acesta era să se măsoare capacitatea lor de a rezista tentaţiilor. Le-a mulţumit pentru timpul acordat.

— Dacă aveţi sugestii sau idei despre cum am putea să perfecţionăm experimentul, vă rog să mi le împărtăşiţi. Dorim să ne ajutaţi să facem cât mai plăcută această experienţă.

Cealaltă jumătate a participanţilor nu au fost răsfăţaţi la fel. Lor li s-a poruncit pur şi simplu.

— *Nu aveţi voie* să mâncaţi biscuiţi, le-a spus cercetătoarea.

Nu le-a explicat scopurile experimentului, nu le-a adresat amabilităţi şi nu s-a manifestat niciun interes faţă de feedbackul lor. Le-a cerut doar să urmeze instrucţiunile.

— Acum începem, a spus ea.

Trebuia ca studenţii din ambele grupuri să ignore biscuiţii calzi timp de cinci minute după ce laboranta a ieşit. Nimeni nu a cedat ispitei.

Pe urmă, cercetătoarea s-a întors. A cerut ca fiecare student să urmărească un monitor. Acesta era programat să afişeze cifre, una câte una, timp de 500 de milisecunde fiecare. Sarcina participanților era să apese pe bara de spațiu de fiecare dată când vedeau un „6" urmat de un „4". Această procedură a devenit o metodă standard de măsurare a voinței - atenția acordată unei succesiuni plictisitoare de cifre care străfulgerau pe ecran solicită tot atâta concentrare ca şi rezolvarea unui puzzle fără soluție.

Studenții care fuseseră tratați cu amabilitate s-au descurcat bine la testul de pe computer. Ori de câte ori sclipea un „6" urmat de un „4", au apăsat pe bara de spațiu. Au fost capabili să îşi păstreze concentrarea întregul interval de douăsprezece minute. În pofida faptului că au ignorat biscuiții, au avut suficiente resurse de voință.

Studenții care fuseseră tratați brutal, pe de altă parte, au avut o prestație groaznică. Au uitat mereu să apese pe bara de spațiu. Au spus că sunt obosiți şi că nu se pot concentra. Muşchiul lor volitiv, au stabilit cercetătorii, fusese epuizat de instrucțiunile tăioase.

Când Muraven a început să explice de ce studenții care fuseseră tratați amabil aveau mai multă voință, a constatat că diferența esențială era sentimentul de a fi stăpâni pe situație pe care l-au avut de-a lungul întregii experiențe.

— Am descoperit mereu acest lucru, mi-a spus Muraven. Când oamenilor li se cere să facă un lucru care solicită autocontrol, dacă ei consideră că îl fac din motive personale - dacă au sentimentul că este alegerea lor sau ceva plăcut fiindcă ajută pe altcineva - consumă mult mai puține resurse. Dacă simt că nu au nicio autonomie, muşchii lor volitivi obosesc mult mai repede. În ambele cazuri, participanții au ignorat

biscuiții. Dar atunci când studenții au fost tratați ca niște automate și nu ca niște oameni, au consumat mult mai multe resurse volitive.[23]

Pentru companii și organizații, înțelegerea acestui fapt are implicații enorme. Simplul fapt de a le acorda angajaților sentimentul că sunt agenți - senzația că ei controlează situația, că dețin o reală autoritate decizională - poate să sporească radical cantitatea de energie și de concentrare cu care vin la serviciu. De exemplu, un studiu din 2010, efectuat la o uzină din Ohio, a cercetat în amănunt muncitorii de la linia de montaj care erau împuterniciți să ia mici decizii legate de programul și de mediul lor de lucru. Ei și-au conceput uniformele și aveau autoritate asupra schimburilor. În rest, nu s-a schimbat nimic. Toate procesele de fabricație și grilele de salarizare au rămas aceleași. În două luni, productivitatea uzinei a crescut cu 20%. Muncitorii făceau pauze mai scurte. Făceau mai puține erori. Faptul că li s-a acordat angajaților senzația de a controla situația a îmbunătățit gradul de autodisciplină cu care veneau la lucru.[24]

Aceleași învățăminte sunt valabile și la Starbucks. În prezent, compania se concentrează pe modul de a le acorda partenerilor un mai mare sentiment de autoritate. Le-au cerut angajaților să reproiecteze modul de amplasare a mașinilor de preparat *espresso* și a caselor de marcat, să decidă ei înșiși cum să îi întâmpine pe clienți și unde să fie expusă marfa. Nu este ceva neobișnuit ca un manager să petreacă ore discutând cu angajații săi unde să fie plasat un blender.

— Am început să le cerem partenerilor să-și folosească inteligența și creativitatea, în loc să le spunem „scoate cafeaua din cutie, pune ceașca aici, respectă această regulă", spune Kris Engskov, unul dintre vicepreședinții de la Starbucks. Oamenii vor să fie stăpâni pe viața lor.

Fluctuația personalului a scăzut. Satisfacția consumatorilor a crescut. De la reîntoarcerea lui Schultz, veniturile celor de la Starbucks au crescut cu peste 1,2 miliarde de dolari anual.

V.

Când Travis avea șaisprezece ani, înainte de a părăsi școala și de a începe să lucreze la Starbucks, mama lui i-a relatat o întâmplare. Mergeau cu mașina și Travis a întrebat de ce nu avea mai mulți frați și surori. Mama lui încercase întotdeauna să fie pe deplin sinceră cu copiii ei, așa că i-a spus că fusese însărcinată cu doi ani înainte de nașterea lui Travis, dar făcuse un avort. În acel moment aveau deja doi copii, i-a explicat ea, și erau dependenți de droguri. Nu credeau că mai pot întreține încă un copil. Pe urmă, după încă un an, a rămas însărcinată cu Travis. S-a gândit să mai facă un avort, dar era prea greu de suportat. Era mai ușor să lase natura să-și urmeze cursul. S-a născut Travis.

— Mi-a spus că făcuse o mulțime de greșeli, dar faptul că m-a avut pe mine a fost cel mai bun lucru din viața ei, a spus Travis. Când părinții tăi sunt dependenți de droguri, crești știind că nu poți avea încredere în ei pentru tot ceea ce-ți trebuie. Dar eu am fost realmente norocos să găsesc șefi care mi-au dăruit ceea ce-mi lipsea. Dacă mami ar fi avut norocul meu, cred că lucrurile ar fi decurs altfel pentru ea.

La câțiva ani după acea discuție, tatăl lui Travis l-a sunat să-i spună că o infecție intrase în sângele mamei sale printr-unul din punctele din braț unde obișnuia să-și injecteze drogurile. Travis a mers imediat cu mașina la spitalul din Lodi, dar ea era inconștientă la sosirea lui. A murit peste o jumătate de oră, când aparatele care o mențineau în viață au fost deconectate.

După o săptămână, tatăl lui Travis a ajuns la spital cu pneumonie. Plămânii săi cedaseră. Travis a condus din nou până la Lodi, dar era 8:02 p.m. când a ajuns la camera de urgență. O asistentă i-a spus răstit că trebuia să revină a doua zi; orele de vizită se încheiaseră.

De atunci, Travis a reflectat mult asupra acelui moment. Încă nu începuse să lucreze la Starbucks. Nu învățase cum să-și stăpânească emoțiile. Nu avea deprinderile pe care, de atunci încoace, petrecuse ani de zile ca să le exerseze. Când se gândește acum la viața lui, la cât de departe este de o lume în care se iau supradoze, mașini furate apar pe alei și o asistentă medicală pare un obstacol insurmontabil, se miră cum este cu putință să parcurgi o distanță atât de lungă într-un timp atât de scurt.

— Dacă ar fi murit cu un an mai târziu, totul ar fi fost diferit, mi-a spus Travis.

Atunci ar fi știut cum să o convingă cu calm pe asistentă. Ar fi știut să-i recunoască autoritatea, după care ar fi rugat-o politicos să facă o excepție. Ar fi putut să intre în spital. În schimb, el s-a lăsat păgubaș și a plecat.

— I-am spus: „Nu vreau decât să vorbesc cu el măcar o dată“, iar ea mi-a răspuns ceva de genul: „Oricum bolnavul doarme, ai venit după încheierea programului de vizite, revino mâine“. Nu am știut ce să spun. M-am simțit atât de mic.

Tatăl lui Travis a murit în acea noapte.

În fiecare an, la aniversarea morții lui, Travis se trezește devreme, face un duș prelungit, își planifică ziua în detaliu, după care se duce cu mașina la serviciu. Întotdeauna ajunge la timp.

6 Forța unei crize

CUM FORMEAZĂ LIDERII DEPRINDERI PRIN ACCIDENTE ȘI DESIGN

I.

Pacientul era deja inconștient când a fost transportat în sala de operații de la Rhode Island Hospital. Falca îi atârna moale, avea ochii închiși, iar deasupra buzelor se zărea un tub de intubație. În momentul în care o asistentă medicală l-a conectat la un aparat care urma să îi pompeze aer în plămâni în timpul operației, un braț i-a alunecat de pe targa cu rotile, arătându-și pielea împestrițată de pete, specifice vârstei înaintate.

Bărbatul avea 86 de ani și, în urmă cu trei zile, căzuse la el acasă. După căzătură, îi era greu să rămână treaz și să răspundă la întrebări, așa că, în cele din urmă, soția lui a chemat ambulanța.[1] La camera de urgență, un doctor l-a întrebat ce s-a întâmplat, dar omul ațipea la mijlocul propozițiilor pe care le începea. O tomografie a scos la iveală motivul: căzătura îi izbise creierul de craniu, provocând ceea ce se numește un hematom subdural. Sângele se scurgea în partea stângă a craniului, presând delicatele straturi de țesuturi din interiorul țestei. Fluidul se acumulase timp de aproape 72 de ore, iar acele părți ale creierului care controlau respirația și inima începeau să cedeze. Dacă nu era drenat sângele, bărbatul avea să moară.[2]

În acel moment, Rhode Island Hospital era una dintre instituțiile medicale de prim rang din țară, principalul spital universitar asociat cu Brown University și singurul centru pentru traume de gradul I din partea de sud-est din New England.

În interiorul înaltei clădiri de cărămidă și sticlă, medicii făcuseră muncă de pionierat în conceperea unor tehnici medicale dintre cele mai avansate, printre care utilizarea ultrasunetelor pentru distrugerea tumorilor din corpul pacientului. În 2002, National Coalition on Health Care a cotat unitatea de terapie intensivă a spitalului drept una dintre cele mai bune din țară.[3]

Dar în momentul în care a fost internat bătrânul pacient, Rhode Island Hospital avea și o altă reputație: era un loc sfâșiat de tensiuni interne. Existau adânci dușmănii mocnite între asistentele medicale și doctori. În 2000, sindicatul asistentelor votase declanșarea grevei, după ce au reclamat că erau forțate să facă ore suplimentare periculos de numeroase. Peste trei sute dintre ele au ieșit în fața spitalului, cu pancarde pe care scria „Opriți sclavia" și „Nu ne pot răpi mândria".[4]

— Acest loc poate fi îngrozitor, i-a declarat o asistentă unui reporter. Doctorii te pot face să simți că nu valorezi nimic, ca și cum ai fi ceva de care se pot dispensa oricând. Ca și cum ar trebui să fii recunoscătoare dacă strângi de pe jos în urma lor.

În cele din urmă, administrația spitalului a fost de acord să limiteze obligațiile asistentelor de a presta ore suplimentare, dar tensiunile au continuat să se acutizeze.[5] Peste câțiva ani, un chirurg se pregătea pentru o operație abdominală de rutină, când o asistentă a cerut un „time-out". Astfel de pauze sunt proceduri standard în majoritatea spitalelor, o metodă prin care doctorii și restul personalului medical se asigură că sunt evitate erorile.[6] Asistentele de la Rhode Island Hospital insistau să se ia aceste pauze, îndeosebi după ce un chirurg extirpase din greșeală amigdalele unei fetițe care trebuia supusă unei intervenții chirurgicale la ochi. Pauzele erau menite să surprindă astfel de erori înainte de comiterea lor.

Cu ocazia operației abdominale, atunci când asistentul din sala de operații a cerut ca echipa să se strângă în jurul

pacientului pentru o pauză în care să discute planul de intervenție, doctorul s-a îndreptat spre ușă.

— De ce nu conduci tu ședința? l-a întrebat chirurgul pe asistent. Ies să dau un telefon. Dă-mi un semn când ați terminat.

— Aveți obligația să fiți de față, domnule doctor, i-a răspuns el.

— Te descurci tu, a spus chirurgul, îndreptându-se către ușă.

— Domnule doctor, nu am senzația că vă purtați așa cum trebuie.

Doctorul s-a oprit și l-a privit îndelung.

— Dacă vreau afurisita ta de opinie, o să ți-o cer, a spus el. Să nu-mi mai pui vreodată la îndoială autoritatea. Dacă nu ești în stare să-ți faci treaba, ieși dracului din sala mea de operație.

Asistentul a condus consfătuirea, l-a rechemat pe doctor după câteva minute, iar procedura a decurs fără complicații. Nu l-a mai contrazis pe medic niciodată și nu a mai spus nimic atunci când au fost trecute cu vederea alte măsuri de siguranță ale actului medical.

— Unii doctori erau drăguți, dar alții erau niște monștri, mi-a spus o asistentă care a lucrat la Rhode Island Hospital la mijlocul deceniului început în 2000. Îi spuneam fabrica de sticlă, pentru că aveam senzația că totul se poate face oricând fărâme într-o clipită.

Ca să facă față acestor tensiuni, personalul pusese la punct niște reguli informale - deprinderi întâlnite doar în cadrul instituției - care erau utile pentru evitarea celor mai evidente conflicte. Asistentele, de exemplu, verificau întotdeauna încă o dată dispozițiile medicilor predispuși să comită erori și se asigurau discret că medicamentele erau distribuite în dozele corecte; stăteau peste program ca să scrie cât mai clar pe fișele pacienților, ca nu cumva un chirurg grăbit să taie unde nu

trebuie. O asistentă mi-a spus că stabiliseră un cod coloristic, prin care se avertizau între ele.

— Scriam numele doctorilor folosind culori diferite, a spus ea. Albastru însemna „simpatic", roşu însemna „jigodie", iar negru însemna „indiferent ce faci, nu-l contrazice, altminteri îţi taie capul".

Rhode Island Hospital era un loc îmbibat de o cultură corozivă. Spre deosebire de Alcoa, unde nişte deprinderi fundamentale, atent concepute, privind securitatea angajaţilor generaseră succese tot mai mari, în cadrul spitalului Rhode Island, deprinderile s-au format din dorinţa asistentelor de a potoli aroganţa medicilor. Rutinele spitalului nu au fost gândite cu grijă. În schimb, ele s-au format în mod accidental şi s-au răspândit prin intermediul unor avertismente spuse în şoaptă, până când au luat fiinţă nişte modele comportamentale toxice. Acest lucru se poate întâmpla în orice organizaţie în care deprinderile nu sunt planificate în mod deliberat. Aşa cum alegerea deprinderilor fundamentale corecte poate să genereze o schimbare uimitoare, cele greşite pot să conducă la dezastre.

Şi atunci când deprinderile din Rhode Island Hospital au făcut implozie, s-au soldat cu nişte greşeli teribile.



Când personalul din camera de urgenţă a privit tomografia bătrânului de 86 de ani cu hematom subdural, l-au chemat imediat pe neurochirurgul de serviciu. Acesta era în mijlocul unei intervenţii de rutină pe coloana vertebrală, dar când a primit mesajul, a ieşit din sala de operaţie şi a examinat la rândul său pe un monitor imaginile scoase din capul bătrânului. Chirurgul i-a spus asistentei sale - o soră medicală înalt calificată - să meargă la camera de urgenţă şi să-i ceară soţiei bărbatului să semneze

un formular prin care se declara de acord cu intervenția chirurgicală. A terminat intervenția pe șira spinării. Peste o jumătate de oră, bătrânul a fost transportat în aceeași sală de operație.[7]

Asistentele s-au repezit în jurul său. Inconștient, bătrânul era așezat pe masa de operație. O asistentă a luat formularul de aprobare a operației și fișa medicală a pacientului.

— Domnule doctor, a spus asistenta, uitându-se pe fișa pacientului. Formularul de aprobare a operației nu menționează unde se găsește hematomul.

Asistenta a frunzărit teancul de hârtii. Nu exista nicio indicație clară din care să rezulte pe care parte a craniului trebuia să se efectueze operația.[8]

Orice spital se bazează pe documente care îndrumă intervențiile chirurgicale. Înainte de a se face o tăietură, un pacient sau un membru de familie trebuie să semneze un document prin care aprobă fiecare procedură, după ce se verifică toate detaliile. Într-un mediu haotic, în care o duzină de medici și asistente pot să se ocupe de un pacient între camera de urgență și salonul de reanimare, formularele de aprobare conțin instrucțiunile care țin evidența a ceea ce trebuie să se efectueze. Nimeni nu are voie să intre în operație fără un document de aprobare amănunțit și semnat.

— Am văzut tomografia mai devreme, a spus chirurgul. Era pe partea dreaptă a capului. Dacă nu operăm imediat, va muri.

— Poate că ar trebui să vedem filmul încă o dată, a spus asistenta, îndreptându-se către un terminal.

Din motive de securitate, computerele din spital se blocau după cincisprezece minute de neutilizare. Ar fi durat cel puțin un minut până când asistenta s-ar fi conectat și ar fi afișat pe ecran tomografia pacientului.

— Nu avem timp, a spus chirurgul. Mi s-a spus că e pe ducă. Trebuie să eliminăm presiunea intracraniană.

— Dar dacă îi căutăm familia? a întrebat asistenta.

— Dacă asta vrei, atunci sună nenorocita de cameră de urgență și găsește-i familia! În acest timp, eu îi voi salva viața.

Chirurgul i-a smuls din mână teancul de hârtii, a mâzgălit „dreapta" pe formularul de aprobare și și-a trecut inițialele alături.

— Poftim, a spus el. Trebuie să-l operăm imediat.[9]

Asistenta lucra de un an la Rhode Island Hospital. Ea înțelegea cultura spitalului. Numele acestui chirurg, știa asistenta, era adeseori mâzgălit cu negru pe o tablă albă din hol, semnalând că asistentele trebuie să fie atente. Regulile nescrise ale acestui scenariu erau clare: chirurgul are întotdeauna câștig de cauză.

Asistenta a pus deoparte fișa medicală și s-a dat în lături în timp ce doctorul a fixat capul bătrânului într-un stativ care permitea accesul spre partea dreaptă a craniului acestuia, i-a ras părul de pe cap și a dat porțiunea descoperită cu un antiseptic. Planul era să se deschidă craniul și să fie extras sângele strâns în partea superioară a craniului. Chirurgul a tăiat o porțiune din scalp, a descoperit craniul și a potrivit un burghiu pe osul albicios. A început să apese până când a făcut o gaură, când s-a auzit o ușoară pocnitură. A mai făcut încă două găuri și, cu un ferăstrău, a tăiat o bucată triunghiulară din craniul bărbatului. Dedesubt se găsea dura mater, învelișul translucid care înconjoară creierul.

— O, Doamne, a spus cineva.

Nici urmă de hematom. Operau pe partea greșită a capului.

— Trebuie să-l întoarcem! a urlat chirurgul.[10]

Triunghiul de os a fost pus la loc și reatașat cu niște minuscule plăci și șuruburi metalice, iar scalpul pacientului a fost cusut la loc. Capul i-a fost întors pe partea cealaltă și, încă o dată, ras, șters, tăiat și găurit, până când s-a putut îndepărta un

alt triunghi din craniu. De această dată, hematomul a fost vizibil imediat, un cocoloş închis la culoare, care s-a scurs ca un sirop după ce a fost străpunsă dura mater. Chirurgul a eliminat sângele şi presiunea din craniul bătrânului a scăzut imediat. Operaţia, care ar fi trebuit să dureze aproximativ o oră, s-a încheiat după un timp aproape dublu.

După aceea, pacientul a fost dus în salonul de reanimare, dar nu şi-a mai recăpătat cunoştinţa. Peste două săptămâni, a murit.

O anchetă ulterioară a constatat că era imposibil de stabilit cauza precisă a morţii, dar familia pacientului a susţinut că trauma produsă de eroarea medicală copleşise corpul său deja fragil, că stresul provocat de îndepărtarea celor două bucăţi de craniu, timpul suplimentar petrecut pe masa de operaţie şi întârzierea cu care s-a efectuat eliminarea hematomului l-au forţat peste limită. Fără acea eroare, au susţinut ei, pacientul putea să fie încă în viaţă. Spitalul a plătit o sumă de bani convenită cu familia pacientului decedat, iar chirurgul a primit interdicţia de a mai profesa vreodată la Rhode Island Hospital.[11]

Un astfel de incident, au susţinut pe urmă asistentele, era inevitabil. Deprinderile instituţionale de la Rhode Island Hospital erau atât de disfuncţionale, încât era doar o chestiune de timp până la comiterea unei greşeli teribile.* Nu doar spitalele dau naştere unor modele comportamentale periculoase, desigur. Deprinderi organizaţionale distructive se pot găsi în sute de industrii şi în mii de firme. Şi aproape întotdeauna, ele sunt produse de nechibzuinţa unor lideri care evită să reflecteze asupra culturii organizaţionale, lăsând-o să se

* Relatările din acest capitol se bazează pe interviuri cu numeroşi oameni care lucrează la Rhode Island Hospital şi care au fost implicaţi în acest incident, dintre care unii au oferit relatări diferite ale evenimentelor. Pentru detalii privind reacţiile reprezentanţilor spitalului şi ale chirurgului implicat, vezi notele. (n.a.)

dezvolte fără îndrumare. Nu există organizații lipsite de deprinderi instituționale. Există numai locuri unde ele sunt concepute în mod deliberat și locuri unde sunt create fără premeditare, astfel încât ele se dezvoltă frecvent ca rezultate ale unor rivalități sau ale fricii.

Dar uneori, chiar și deprinderile distructive pot fi transformate de liderii care știu cum să profite de oportunitățile potrivite. Uneori, chiar în toiul unei crize, se nasc deprinderile corecte.

II.

În 1982, când a fost publicată lucrarea *An Evolutionary Theory of Economic Change*, foarte puțini oameni din mediul academic au remarcat-o.[12] Coperta insipidă a cărții și prima frază intimidantă – „În acest volum dezvoltăm o teorie evoluționistă a capacităților și comportamentului firmelor de afaceri care operează într-un mediu de piață, urmărind să elaborăm și să analizăm un număr de modele în acord cu acea teorie" – păreau destinate să-i respingă pe cititori. Autorii, Richard Nelson și Sidney Winter, profesori la Yale, erau cel mai bine cunoscuți pentru o serie de articole extrem de analitice, în care explorau o teorie schumpeteriană pe care până și majoritatea doctoranzilor nu aveau pretenții că o înțeleg.[13]

Totuși, în lumea strategiei afacerilor și a teoriei organizaționale, cartea a explodat ca o salvă de artilerie. Curând a fost ridicată în slăvi ca fiind cel mai important text al secolului. Profesorii de economie au început să discute despre ea cu colegii lor din facultățile de business, care au început să discute la conferințe cu directorii generali și, în scurt timp, aceștia citau

din Nelson şi Winter în sânul unor corporaţii foarte diferite, printre care General Electric, Pfizer şi Starwood Hotels.[14]

Nelson şi Winter şi-au petrecut peste un deceniu cercetând modul în care funcţionează companiile, târându-se cu dificultate prin mlaştini de date înainte de-a ajunge la concluzia lor centrală: „Mare parte din comportamentul firmelor", au scris ei, „se înțelege cel mai bine ca o reflectare a deprinderilor generale şi a orientărilor strategice care provin din trecutul firmelor", în loc să fie „rezultatul unei elaborări amănunțite a unor ramuri îndepărtate din arborele decizional".[15]

Altfel spus, în limbajul pe care oamenii îl utilizează în afara economiei teoretice, poate *să pară* că majoritatea organizațiilor fac alegeri raţionale, bazate pe un proces decizional deliberat, dar în realitate companiile nu operează câtuşi de puţin astfel. În schimb, firmele sunt călăuzite de nişte deprinderi organizaţionale de lungă durată, modele comportamentale care se nasc adeseori din mii de decizii independente ale angajaților. Şi aceste deprinderi au un impact mult mai profund decât s-a putut înțelege până atunci.[16]

De exemplu, s-ar părea că directorul executiv al unei companii de confecţii a decis anul trecut să se tipărească pe coperta catalogului firmei un cardigan roşu, după ce a revăzut cu mare atenţie datele privind vânzările şi marketingul. Dar, în realitate, ceea ce s-a întâmplat a fost că vicepreședintele companiei vizionează constant site-urile dedicate tendinţelor din moda japoneză (unde roşul a fost vedetă primăvara trecută), iar specialiştii în marketing ai firmei îi întreabă mereu pe amicii lor ce culori „prind", în timp ce directorii companiei, odată întorşi din călătoria lor anuală până la paradele de modă din Paris, au raportat că, din câte au auzit, designerii de la firmele rivale foloseau nişte pigmenţi magenta noi. Toate aceste mici

inputuri, rezultate ale unor modele de comportament necoordonate, întâlnite printre directorii care bârfesc despre concurenți și discută cu amicii lor, s-au amestecat în rutinele mai formale ale activității de cercetare și dezvoltare din cadrul companiei, până când a luat naștere un consens: roșul va fi popular anul acesta. Nimeni nu a luat o decizie solitară, deliberată. Mai degrabă, zeci de obișnuințe, procese și comportamente s-au apropiat și s-au suprapus până când a părut că roșul era alegerea inevitabilă.

Aceste deprinderi organizaționale – sau „rutine", după cum le-au denumit Nelson și Winter – au o importanță enormă, deoarece în absența lor, majoritatea companiilor nu ar duce nimic până la capăt.[17] Rutinele furnizează sutele de reguli nescrise[18] de care o companie are nevoie ca să fie operațională.[19] Ele le permit angajaților să experimenteze idei noi, fără să fie nevoiți să ceară permisiunea la tot pasul. Ele furnizează un fel de „memorie organizațională", astfel încât managerii nu trebuie să reinventeze procesul de vânzări din șase în șase luni ori să intre în panică ori de câte ori un vicepreședinte demisionează.[20] Rutinele reduc incertitudinea – un studiu privind eforturile de reconstrucție de după cutremurele din Mexic și Los Angeles, de exemplu, a descoperit că deprinderile echipelor de salvare (care se mută de la un dezastru la altul și printre care se numără lucruri precum stabilirea unor rețele de comunicații angajând copii să ducă mesaje de la un cartier la altul) erau absolut esențiale, „deoarece în absența lor, elaborarea de politici și implementarea lor s-ar pierde într-o junglă de detalii".[21]

Însă printre cele mai importante beneficii ale rutinelor se numără faptul că ele creează armistiții între potențialele conflicte dintre grupuri sau indivizi în sânul unei organizații.[22]

Majoritatea economiștilor sunt obișnuiți să trateze companiile ca pe niște locuri idilice, unde toți sunt devotați unui țel

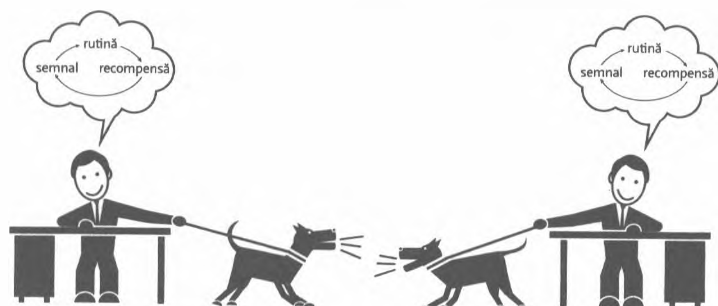
comun: să câştige pe cât de mulţi bani cu putinţă. Nelson şi Winter au arătat că, în lumea reală, lucrurile nu decurg astfel câtuşi de puţin. Companiile nu sunt nişte mari familii fericite, în care toţi se joacă drăguţ laolaltă. Mai degrabă, majoritatea locurilor de muncă sunt alcătuite din feude, conduse de directori care concurează pentru putere şi recunoaştere, adeseori declanşând ambuscade ascunse, menite a face ca performanţele lor să pară superioare, pe când rezultatele rivalilor par mai rele. Diviziile concurează pentru resurse şi se sabotează reciproc pentru a fura toată gloria numai pentru ele. Şefii îi asmut pe subordonaţii lor unii împotriva altora, astfel încât niciunul dintre ei să nu poată declanşa o lovitură care să-i răstoarne.

Companiile nu sunt familii. Sunt câmpuri de luptă într-un război civil.

Şi totuşi, în pofida acestor războaie nimicitoare, majoritatea companiilor îşi desfăşoară activitatea relativ paşnic, an după an, pentru că posedă rutine - deprinderi - care stabilesc armistiţii care le permit tuturor să lase deoparte rivalităţile suficient de mult timp pentru a rezolva sarcinile fiecărei zile.

Deprinderile organizaţionale oferă o promisiune esenţială: dacă respecţi modelele comportamentale stabilite şi respecţi armistiţiul, atunci rivalităţile nu vor distruge compania, profiturile vor curge şi, în cele din urmă, cu toţii se vor îmbogăţi. Un agent de vânzări, de exemplu, ştie că poate să îşi umfle bonusurile oferind clienţilor favoriţi discounturi generoase, în schimbul unor comenzi mai mari. Dar mai ştie, de asemenea, şi că dacă fiecare agent de vânzări acordă discounturi generoase, firma va da faliment şi nu vor mai exista bonusuri de încasat. Aşa că ia naştere o rutină: toţi agenţii de vânzări se întâlnesc în fiecare ianuarie şi cad de acord să limiteze numărul de discounturi oferite ca să protejeze profiturile companiei, iar la sfârşitul anului fiecare primeşte o creştere de salariu.

Sau luaţi cazul unui tânăr director care vânează funcţia de vicepreşedinte şi care, cu un telefon rapid dat unui client major, ar putea să anuleze o tranzacţie şi să saboteze divizia unui coleg, scoţându-l din cursa pentru promovare. Problema sabotajului este aceea că, deşi este bun pentru tine, este, de regulă, rău pentru firmă. Aşa că la majoritatea companiilor, se stabileşte o învoială tacită: este în regulă să fii ambiţios, dar dacă joci prea *dur*, egalii tăi se vor uni împotriva ta. Pe de altă parte, dacă te concentrezi asupra dezvoltării propriului tău departament, în loc să îţi subminezi rivalul, cu timpul ţi se va purta de grijă.[23]



RUTINELE CREEAZĂ ARMISTIŢII
CARE PERMIT ÎNDEPLINIREA SARCINILOR

Rutinele şi armistiţiile oferă un tip de justiţie organizaţională rudimentară şi, datorită lor, scriu Nelson şi Winter, conflictele din sânul companiilor „urmează nişte căi în mare măsură previzibile şi se menţin între anumite limite previzibile, care sunt în concordanţă cu rutinele instalate... Cantitatea obişnuită de muncă se execută, dojenile şi complimentele se livrează cu frecvenţa obişnuită... Nimeni nu încearcă să cârmească nava organizaţională într-un viraj abrupt, sperând să-şi arunce un rival peste bord."[24]

De cele mai multe ori, rutinele şi armistiţiile funcţionează perfect. Rivalităţile încă există, desigur, însă datorită deprinderilor instituţionale, ele se menţin între anumite limite şi afacerea prosperă.

Totuşi, uneori chiar şi un armistiţiu se dovedeşte insuficient. Câteodată, după cum a descoperit Rhode Island Hospital, o pace instabilă poate fi tot atât de distructivă ca un război civil.



Undeva în biroul vostru, îngropat într-un sertar, există probabil un manual pe care l-aţi primit în prima zi de serviciu. Conţine liste de cheltuieli şi reguli privind concediile, opţiuni de asigurare şi schema organizaţională a companiei. Se găsesc acolo grafice viu colorate, care descriu planuri de asigurări medicale, o listă cu numere de telefon relevante şi instrucţiuni privind modul de accesare a e-mailului vostru sau de înregistrare într-un fond de pensii.

Acum, imaginaţi-vă ce i-aţi spune unui nou coleg care v-a cerut un sfat în legătură cu modul de *a reuşi* la firma voastră. Recomandările voastre nu vor conţine, probabil, nimic din ceea ce s-ar găsi în manualul companiei. În schimb, indicaţiile pe care i le-aţi transmite – cine este demn de încredere; care secretare au mai multă influenţă decât şefii lor; cum să manipulezi birocraţia ca să rezolvi ceva – se referă la deprinderile pe care te bazezi în fiecare zi ca să supravieţuieşti. Dacă aţi putea cumva să reprezentaţi grafic toate deprinderile voastre de la locul de muncă – precum şi structurile informale de putere, relaţiile, alianţele şi conflictele – urmând apoi să suprapuneţi diagrama voastră cu diagramele întocmite de colegii voştri, s-ar contura o hartă a ierarhiei secrete din compania voastră, un

ghid despre cine ştie cum să iniţieze lucrurile şi cine pare să rămână mereu în urmă.

Rutinele lui Nelson și Winter – precum și armistițiile pe care le fac posibile – sunt esențiale în orice fel de afacere. Un studiu de la Utrecht University din Olanda, de exemplu, a cercetat rutinele din lumea caselor de modă. Ca să supraviețuiască, fiecare designer trebuie să posede anumite abilități de bază: creativitate și un oarecare fler pentru *haute couture*. Dar nu e suficient pentru a avea succes.[25] Ceea ce face diferența dintre reușită și eșec sunt rutinele unui designer – dacă posedă un sistem de a procura stofe italienești înainte ca angrosiștii să-și epuizeze stocurile, modalități de a găsi cele mai bune fermoare și cusături de butoniere, o rutină de expediere a unei rochii la magazin în zece zile, în loc de trei săptămâni. Moda este o afacere atât de complicată, încât, în absența proceselor adecvate, o nouă companie se va bloca în probleme de logistică și, odată ce se întâmplă acest lucru, creativitatea nu mai contează.

Și care noi designeri au cele mai mari șanse de a căpăta deprinderile potrivite? Aceia care au încheiat armistițiile și alianțele potrivite.[26] Armistițiile sunt atât de importante, încât noile branduri din lumea modei reușesc, de regulă, numai dacă sunt conduse de oameni care stabilesc relații bune cu *alte* companii de modă.

Unii ar putea să creadă că Nelson și Winter au scris o carte de aridă teorie economică. Dar ceea ce au realizat ei a fost un ghid de supraviețuire în America corporatistă.

În plus, teoriile lui Nelson și Winter explică, de asemenea, de ce lucrurile au mers atât de prost la Rhode Island Hospital. Spitalul poseda nişte rutine care au instaurat o pace agitată între asistente și doctori – avizierele, de exemplu, și avertismentele pe care și le șopteau asistentele erau deprinderi care stabileau un armistițiu minimal. Aceste pacte fragile au permis

organizației să funcționeze de cele mai multe ori. Însă armistițiile sunt durabile numai atunci când fac realmente dreptate. Dacă un armistițiu este dezechilibrat - dacă pacea nu este reală -, atunci rutinele dau greș adeseori, tocmai atunci când este mai mare nevoie de ele.

Problema esențială de la Rhode Island Hospital era faptul că numai asistentele renunțau la putere ca să mențină armistițiul. Ele verificau de două ori medicația pacienților și făceau eforturi suplimentare ca să scrie clar pe fișele medicale; tot asistentele înghițeau abuzurile doctorilor suprastresați; ele făceau diferența dintre medicii înțelegători și despoți, astfel încât restul personalului știa cine tolera sugestii în sala de operație și cine exploda dacă îndrăzneai să deschizi gura. Doctorii nu se osteneau nici măcar să învețe numele asistentelor.

— Doctorii erau stăpâni, iar noi eram niște slugi, mi-a spus o asistentă. Noi ne-am ținut coada între picioare și am supraviețuit.

Armistițiile de la Rhode Island Hospital erau unilaterale. Astfel că, în acele momente critice - când, de exemplu, un chirurg era pe cale să ia o decizie pripită și o asistentă încerca să intervină - rutinele care ar fi putut să prevină accidentul se făceau fărâme și așa s-a întâmplat că a fost deschisă partea greșită a țestei unui bătrân de 86 de ani.

Unii ar putea să spună că soluția constă în niște armistiții mai echitabile. Că dacă șefii spitalului ar fi făcut o treabă mai bună în alocarea autorității, s-ar fi putut instaura un echilibru de putere mai sănătos, iar asistentele și doctorii ar fi forțați să se respecte reciproc.

Este un bun punct de start. Din păcate, nu este suficient. Crearea unor organizații de succes nu este doar o chestiune de echilibru în raporturile de autoritate. Pentru ca o organizație să funcționeze, liderii trebuie să cultive deprinderi care creează

deopotrivă o pace reală și echilibrată, dar care, paradoxal, stabilesc cu absolută claritate cine conduce.

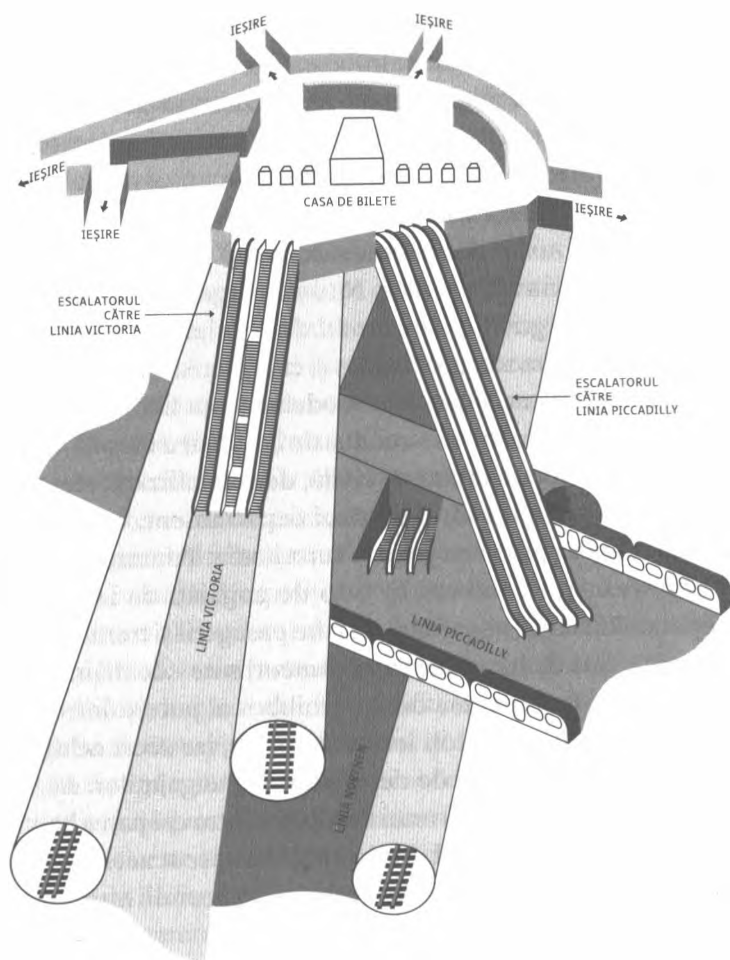
III.

Într-o seară de noiembrie din 1987, Philip Brickell, un angajat de 43 de ani de la Metroul londonez, se găsea în adâncul hol principal din stația King's Cross[27] când un navetist l-a oprit în timp ce controla biletele și i-a spus că, la baza unei scări rulante din apropiere, ardeau niște cârpe.[28]

King's Cross era una dintre cele mai mari, cele mai impresionante și cele mai intens circulate dintre stațiile metroului londonez, un labirint de lungi scări rulante, pasaje și tuneluri, unele dintre ele fiind vechi de un secol. În special scările sale rulante erau celebre pentru dimensiunile și vechimea lor. Unele coborau sub pământ nu mai puțin de cinci etaje și erau construite din stinghii de lemn și balustrade de cauciuc, aceleași materiale folosite la construcția lor cu decenii în urmă. Peste un sfert de milion de pasageri treceau zilnic prin King's Cross, deplasându-se pe șase linii diferite. Seara, la orele de vârf, holul caselor de bilete era o mare de oameni, care se grăbeau pe sub un plafon care fusese revopsit de atâtea ori, încât nimeni nu-și mai amintea culoarea sa inițială.

Materialul care ardea, a spus pasagerul, se găsea la baza uneia dintre cele mai lungi scări rulante din stație, care deservea linia Piccadilly. Brickell s-a pus imediat în mișcare, a coborât pe escalator până pe peron, a găsit ghemotocul de vată care scotea fum și, cu o revistă îndoită, a stins focul. După care s-a întors la postul său.

Brickell nu a cercetat mai departe. Nu a încercat să afle de ce ardea acel material textil sau dacă putea să se fi desprins



dintr-un incendiu mai mare, izbucnit undeva în alt colț al stației. Nu a menționat incidentul unui alt angajat și nici nu a sunat la pompieri. Un alt departament se ocupa de siguranța în caz de incendiu și, respectând stricta compartimentare care guverna metroul, Brickell știa prea bine să nu-și bage nasul unde nu-i fierbea oala. În afară de asta, chiar dacă *ar fi*

investigat posibilitatea unui incendiu, nu ar fi știut ce să facă mai departe cu indiferent ce informație ar fi obținut. Lanțul de comandă strict stabilit la metrou îi interzicea să contacteze un alt departament fără autorizația directă a unui superior. Iar rutinele de la metrou – transmise de la un angajat la altul – îi spuneau că niciodată, indiferent de situație, să nu pomenească în gura mare *nimic* despre un „incendiu" în stație, întrucât navetiștii ar fi intrat în panică. Nu așa mergeau lucrurile.

Metroul era guvernat de un fel de regulament teoretic pe care nimeni nu l-a văzut sau citit – şi care, în realitate, nu exista decât în regulile nescrise care modelau viața fiecăruia. Timp de decenii, Metroul fusese condus de cei „Patru baroni" – şefii departamentelor de inginerie civilă, de semnalizare, electrică și mecanică – şi, în cadrul fiecărui departament, erau şefi și subşefi care îşi apărau cu gelozie autoritatea. Trenurile veneau la timp pentru că toţi cei 19 000 de angajaţi de la Metrou cooperau într-un sistem fragil, în care pasagerii şi trenurile treceau cât e ziua de lungă prin zeci – uneori sute – de mâini. Însă acea cooperare depindea de un echilibru al puterii între cele patru departamente şi toţi locotenenţii lor, iar acest echilibru se baza el însuşi pe mii de deprinderi ale angajaților. Aceste deprinderi au dat naştere unui armistiţiu între cei patru baroni şi adjuncţii lor. Și din acel armistițiu s-au născut acele politici care i-au spus lui Brickell: depistarea unor incendii nu e treaba ta. Nu-ți depăși atribuțiile.

„Chiar la cel mai înalt nivel, era improbabil ca un director să încalce teritoriul altuia", va nota mai târziu un anchetator. „Astfel, directorul departamentului de inginerie mecanică nu credea că îi revine sarcina să se preocupe dacă personalul operativ era instruit corespunzător în prevenirea şi stingerea incendiilor şi în procedurile de evacuare, întrucât considera că aceste probleme țin de Directoratul pentru Operații."

Așadar, Brickell nu a spus nimic despre materialul textil care ardea. În alte împrejurări, putea să fie un amănunt lipsit de importanță. În acest caz, cârpele aprinse erau un avertisment izolat – puțin combustibil care se scursese dintr-o vâlvătaie mai mare, dar ascunsă – care au arătat cât de periculoase pot să devină chiar și armistițiile perfect echilibrate dacă nu sunt concepute așa cum trebuie.[29]

Cincisprezece minute după ce Brickell s-a întors în ghereta sa, un alt pasager a remarcat o trâmbă de fum în timp ce urca pe scara rulantă dinspre Piccadilly; i-a atras atenția unui alt angajat de la Metrou. Christopher Hayes, inspectorul de securitate al stației King's Cross, a fost, în cele din urmă, convins să cerceteze. Un al treilea pasager, văzând fum și o vâlvătaie sub treptele scării rulante, a apăsat pe un buton de oprire în caz de urgență și a început să strige către pasageri să părăsească scara rulantă. Un polițist a văzut o firavă dâră de fum în lungul tunel al escalatorului și, undeva pe la jumătatea scării rulante, flăcări care începeau să învăluie treptele.

Și totuși, inspectorul de securitate, Hayes, nu a sunat la Brigada de Pompieri din Londra. El însuși nu văzuse niciun pic de fum și o altă regulă nescrisă de la Metrou era că departamentul de pompieri nu trebuie să fie niciodată contactat decât dacă este absolut necesar. Totuși, polițistul care observase pâcla de fum a socotit că trebuie să contacteze comandamentul. Aparatul său de emisie-recepție nu funcționa sub pământ, așa că a urcat pe o scară lungă și i-a sunat pe superiorii săi, care, până la urmă, au transmis pompierilor spusele lui. La 7:36 p.m. – douăzeci și două de minute după ce Brickell fusese alertat în legătură cu cârpele fumegânde – brigada de pompieri a primit un apel telefonic: „Incendiu minor la King's Cross". Navetiștii se îmbulzeau pe lângă polițistul de la suprafață, care vorbea la aparatul său de comunicații radio. Se

grăbeau să intre în stație, în tunelurile de jos, preocupați să ajungă acasă la cină.

În câteva minute, mulți dintre ei aveau să moară.



La 7:36 p.m., un muncitor de la Metrou a barat intrarea scării rulante spre Piccadilly și un altul a început să îndrepte călătorii spre o altă scară. Alte trenuri soseau o dată la câteva minute. Peroanele pe care ieșeau din vagoane pasagerii erau înțesate de lume. A început să se formeze o gâtuitură la baza unei scări accesibile.

Hayes, inspectorul de securitate, a intrat într-un pasaj care ducea spre sala motoarelor scării rulante din Piccadilly. Scufundat în întuneric, exista un set de comenzi ale unui sistem de stropitori, special proiectat să stingă incendiile de pe scara rulantă. Fusese instalat cu ani în urmă, după ce un incendiu dintr-o altă stație se soldase cu o serie de rapoarte alarmante despre riscurile unei izbucniri bruște a focului. Peste douăzeci și cinci de studii și observații au arătat că Metroul nu era pregătit pentru incendii și că trebuia ca personalul să fie instruit cum să utilizeze stropitorile și stingătoarele plasate pe fiecare peron. În urmă cu doi ani, comandantul adjunct al Brigăzii de Pompieri din Londra îi scrisese directorului de operații, plângându-se de deprinderile de securitate ale muncitorilor de la metrou.

„Sunt foarte îngrijorat“, se arăta în scrisoare. „Nu pot să vă atrag atenția suficient de apăsat... că este necesar să se emită instrucțiuni clare, conform cărora la orice suspiciune de incendiu, Brigada de Pompieri să fie chemată fără întârziere. Asta ar putea să salveze vieți.“

Totuși, Hayes, inspectorul de securitate, nu a văzut niciodată acea scrisoare, deoarece fusese expediată unei divizii distincte

de cea în care lucra el, iar politicile Metroului nu au fost reformulate ca răspuns la acel avertisment. Nimeni din stația King's Cross nu înțelegea cum să utilizeze sistemul de stropitori și nimeni nu era autorizat să folosească extinctoarele, fiindcă un alt departament se ocupa de ele. Hayes uitase cu totul de existența sistemului de stropitori. Armistițiile care guvernau Metroul asigurau că fiecare își cunoaște locul, dar nu lăsau loc pentru a ști nimic în afară de ceea ce ți se distribuia ca sarcină să știi. Hayes a trecut pe lângă comenzile sistemului de stropitori fără să le arunce măcar o privire.

Când a ajuns la sala motoarelor, a fost aproape doborât de căldură. Focul era deja prea mare ca să poată fi stins. A dat fuga înapoi în holul principal. Era un șir de oameni care așteptau în fața caselor de bilete și sute de oameni foiau prin hol, îndreptându-se către peroane sau ieșind din stație. Hayes a găsit un polițist.

— Trebuie să oprim trenurile și să-i scoatem pe toți de aici, i-a spus el. Focul a scăpat de sub control. Se răspândește peste tot.

La 7:42 p.m. – aproape la jumătate de oră după descoperirea cârpelor fumegânde – primul pompier a ajuns la King's Cross. De cum a intrat în holul caselor de bilete, a văzut un fum negru și gros începând să șerpuiască pe plafon. Balustradele de cauciuc ale scării rulante începuseră să ardă. Pe măsură ce se răspândea mirosul acru de cauciuc ars, navetiștii din hol au început să-și dea seama că se întâmpla ceva rău. S-au îndreptat spre ieșiri, în timp ce pompierii se strecurau prin mulțime, opintindu-se contra curentului.

Jos, focul se răspândea. Întreaga scară rulantă era acum în flăcări, emanând un gaz fierbinte care se înălța spre puțul scării rulante, unde a fost oprit de tavanul tunelului, care era acoperit cu vreo douăzeci de straturi de vopsea veche. Cu câțiva ani în

urmă, directorul Metroului sugerase că această vopsea ar putea să prezinte un risc în caz de indendiu. Poate că, a spus el, ar trebui ca vechile straturi de vopsea să fie înlăturate înainte de-a fi aplicat unul nou?

Protocoalele de vopsire nu erau, însă, de competența lui. Responsabilitatea vopsirii revenea departamentului de mentenanță, al cărui şef i-a mulțumit politicos colegului pentru recomandare, după care a remarcat că dacă dorea să interfereze cu alte departamente, favorul va fi refuzat cu promptitudine.

Directorul de operații feroviare şi-a retras recomandarea.

Pe măsură ce gazele fierbinți s-au strâns sub plafonul din puțul scării rulante, toate acele straturi vechi de vopsea au început să absoarbă căldura. Şi fiecare tren care sosea pompa în stație un nou val proaspăt de oxigen, ațâțând focul ca nişte foale.

La 7:43 p.m., a sosit un tren şi un agent de vânzări, pe nume Mark Silver a coborât pe peron. A ştiut de îndată că era ceva în neregulă. Aerul era încețoşat, peronul gemea de lume. Fumul plutea în jurul său, învăluind vagoanele de pe şine. S-a întors să reintre în tren, dar uşile se închiseseră. A bătut cu pumnul în geam, dar exista o politică neoficială de evitare a întârzierilor: odată ce erau închise, uşile nu se mai deschideau a doua oară. De-a lungul întregului peron, Silver şi alți pasageri urlau la mecanic să deschidă uşile. Semaforul era verde şi trenul s-a pus în mişcare. O femeie a sărit pe şine, alergând după trenul care intra în tunel.

— Luați-mă şi pe mine! a strigat ea.

Silver a înaintat pe peron, spre locul în care un polițist întorcea din drum pe toți cei care voiau să ajungă la scara rulantă din Piccadilly, spre alte scări. Erau mulțimi de oameni cuprinşi de panică, aşteptând să urce pe scări. Toți simțeau mirosul de fum şi toți se înghesuiau. Era cald – fie de la foc, fie de la strânsoarea mulțimii, Silver nu era sigur. În sfârşit, a ajuns la baza

unei scări rulante care fusese oprită. În timp ce urca spre holul caselor de bilete, își simțea picioarele arzând din pricina căldurii ce venea printr-un zid de cinci metri, care îl despărțea de puțul spre Piccadilly.

— Am privit în sus și am văzut cum sfârâie pereții și tavanul, a spus el mai târziu.

La 7:45 p.m., sosirea unui tren a proiectat o rafală masivă de aer în stație. Din cauza oxigenului care ațâța focul, vâlvâtaia din scara rulantă spre Piccadilly s-a întețit violent. Gazele supraîncinse de sub tavanul puțului, alimentate de focul de jos și de vopseaua care sfârâia deasupra, au atins temperatura de combustie, cunoscută drept „punctul de igniție". În acel moment, tot ce se afla în casa scării rulante - vopseaua, treptele de lemn ale escalatorului și orice alt combustibil disponibil - s-a aprins într-o explozie incandescentă. Forța aprinderii bruște a acționat ca explozia prafului de pușcă din butoiașul unei puști. A început să împingă focul în sus prin lungul puț al scării rulante, absorbind mai multă căldură și viteză pe măsură ce vâlvătaia s-a extins, până când a ieșit din tunel și s-a revărsat în holul caselor de bilete ca un zid de flăcări, care au aprins metalul, dalele de pe jos și carnea celor dinăuntru. Într-o jumătate de secundă, temperatura din hol s-a ridicat până la 150 de grade. Un polițist care urca pe o scară rulantă alăturată le-a spus ulterior anchetatorilor că a văzut „un jet de flăcări care au izbucnit în sus, după care s-au adunat ca într-o minge". În acel moment, în hol se găseau aproximativ cincizeci de oameni.

La suprafață, pe stradă, un trecător a simțit cum căldura a explodat dintr-una din ieșirile de la metrou, a văzut cum un pasager a ieșit împleticindu-se și a fugit după ajutor.

— L-am prins de mâna dreaptă, dar când mâinile noastre s-au atins, am simțit că a lui era încinsă peste măsură și o parte din piele mi-a rămas în mână, a spus salvatorul.

Un polițist care intra în holul sălilor de bilete în momentul exploziei le-a spus ulterior reporterilor, de pe un pat de spital, că „o minge de foc m-a izbit în față și m-a culcat la pământ. Mâinile mi-au luat foc. Pur și simplu se topeau".

A fost unul dintre ultimii oameni care au ieșit vii din hol.

La scurt timp după explozie, au sosit zeci de mașini de pompieri. Însă pentru că regulile departamentului de pompieri le cereau să-și conecteze furtunurile la hidranții de pe stradă și nu la cei instalați de Metrou în stație și fiindcă niciunul din angajații de la metrou nu era în posesia schițelor care prezentau planul general al stației – toate planurile se găseau într-un birou încuiat și nici vânzătorii de bilete, nici șeful stației nu aveau cheile – au trecut ore până când flăcările au fost stinse.

Când vâlvătaia a fost, în sfârșit, stinsă la 1:46 a.m. – la șase ore după ce a fost observată țesătura aprinsă – bilanțul victimelor se ridica la treizeci și unu de morți și zeci de răniți.

— De ce m-au trimis drept în foc? a întrebat a doua zi, de pe un pat de spital, o profesoară de muzică, în vârstă de douăzeci de ani. I-am văzut cum ardeau. I-am auzit urlând. De ce nimeni nu a preluat conducerea?[30]



Ca să răspundeți la aceste întrebări, gândiți-vă la câteva dintre armistițiile pe care se bizuie Metroul Londrei ca să funcționeze:

Funcționarii de la casele de bilete au fost avertizați că jurisdicția lor se limita strict la vânzarea de bilete, astfel încât dacă vedeau o cârpă fumegândă, nu avertizau pe nimeni, de teamă să nu-și depășească atribuțiile.

Angajații din stație nu erau pregătiți să utilizeze sistemul de stropitori sau extinctoarele, deoarece echipamentul era controlat de o divizie diferită.

Inspectorul de securitate din stație nu văzuse o scrisoare a Brigăzii de Pompieri din Londra, care avertiza în legătură cu riscurile de incendiu, deoarece ea fusese expediată directorului de operații, iar astfel de informații nu erau împărțite între divizii.

Angajații erau instruiți să contacteze brigada de pompieri doar în ultimă instanță, astfel încât navetiștii să nu intre în panică în mod inutil.

Brigada de pompieri insista să fie utilizați hidranții de pe stradă, ignorând conductele din holul caselor de bilete care puteau să le furnizeze apă, fiindcă li se ordonase să nu utilizeze echipamentul instalat de alte agenții.

În unele privințe, fiecare dintre aceste reguli informale, privită în sine, are un oarecare sens. De exemplu, deprinderile care îi mențineau pe funcționarii de la casele de bilete concentrați asupra vânzării de bilete în loc să facă altceva – inclusiv să fie atenți la semnele de incendiu – existau deoarece, cu niște ani în urmă, Metroul avusese probleme cu insuficiența personalului de la casele de bilete. Funcționarii își părăseau posturile ca să strângă gunoaiele de pe jos ori ca să-i îndrume pe călători spre trenurile lor și, în consecință, se formau cozi lungi la casele de bilete. Așadar, funcționarii au primit ordinul să stea în gheretele lor, să vândă bilete și să nu se preocupe de nimic altceva. A dat rezultate. Cozile au dispărut. Dacă funcționarii vedeau că era ceva în neregulă în afara chioșcurilor lor – dincolo de aria lor de responsabilitate –, li se cerea să-și vadă de treaba lor.

Dar deprinderea brigăzii de pompieri de a folosi numai propriul său echipament? Era rezultatul unui incident, produs cu un deceniu în urmă, când izbucnise un incendiu într-o altă stație, iar pompierii pierduseră minute prețioase încercând să-și cupleze furtunurile la niște conducte cu care nu erau

obişnuiţi. După aceea, toţi au hotărât că era cel mai bine să utilizeze echipamentul cunoscut.

Cu alte cuvinte, niciuna din aceste rutine nu era arbitrară. Fiecare fusese instituită dintr-un anumit motiv. Metroul era atât de vast şi de complicat, încât putea să opereze lin numai dacă nişte armistiţii netezeau potenţialele obstacole. Spre deosebire de Rhode Island Hospital, fiecare armistiţiu instituia un real echilibru între puteri. Niciun departament nu avea de spus ultimul cuvânt.

Şi totuşi, au murit treizeci şi unu de oameni.

Toate rutinele şi armistiţiile de la Metroul londonez păreau logice până când a izbucnit un incendiu. Moment în care a ieşit la iveală un adevăr cumplit: nicio persoană, niciun departament sau baron nu avea ultima responsabilitate pentru siguranţa pasagerilor.[31]

Uneori, o prioritate – sau un departament, o persoană sau un scop – *trebuie* să eclipseze orice altceva, chiar dacă situaţia ar putea să fie nepopulară ori să ameninţe echilibrul de putere care face ca trenurile să vină la timp. Câteodată, un armistiţiu poate să genereze pericole care cântăresc mai greu decât orice pace.

Există, desigur, un paradox în această observaţie. Cum poate o organizaţie să implementeze deprinderi care echilibrează autoritatea şi, în acelaşi timp, să aleagă o persoană sau un obiectiv mai presus de toate celelalte? Cum îşi împart autoritatea doctorii şi asistentele în timp ce, pe de altă parte, stabilesc clar cine conduce? Cum evită un sistem de metrou să se blocheze în bătălii teritoriale, în timp ce face din siguranţa pasagerilor o prioritate, chiar dacă asta înseamnă să fie retrasate liniile de demarcaţie ale diferitelor autorităţi?

Răspunsul se află în a profita de acelaşi avantaj de care s-a bucurat Tony Dungy atunci când i-a preluat pe amărâţii de Bucs

și pe care Paul O'Neill l-a descoperit când a devenit CEO al unei companii Alcoa aflată în derivă. Este aceeași oportunitate pe care a exploatat-o Howard Schultz atunci când, în 2007, a revenit la conducerea companiei Starbucks, care șchiopăta. Toți acești lideri au valorificat posibilitățile create de o criză. În perioadele de harababură, deprinderile organizaționale devin suficient de maleabile atât pentru atribuirea de responsabilități, cât și pentru instituirea unui echilibru mai echitabil al puterii. De fapt, crizele sunt atât de prețioase, încât uneori merită să se stârnească un sentiment de catastrofă iminentă mai degrabă decât a-l lăsa să se stingă.

IV.

La patru luni după ce bătrânul cu operația cârpită pe craniu a murit la Rhode Island Hospital, un alt chirurg de la acel spital a comis o eroare similară, operând pe o latură greșită a capului unui alt pacient. Departamentul de sănătate al statului a mustrat spitalul și l-a amendat cu 50 000 de dolari. După optsprezece luni, un chirurg a operat pe partea greșită a gurii unui copil în timpul unei operații de reparație a unui palat despicat. Peste alte cinci luni, un chirurg a operat degetul greșit al unui pacient. După zece luni, un burghiu a fost uitat în capul unui bărbat. Pentru aceste culpe, spitalul a fost amendat cu încă 450 000 de dolari.[32]

Rhode Island Hospital nu este, desigur, singura instituție medicală unde au loc astfel de accidente, dar ei au avut ghinionul să devină imaginea emblematică pentru acest gen de erori. Ziarele locale au publicat articole amănunțite despre fiecare incident. Televiziunile își făceau tabăra în fața spitalului. Li s-a alăturat și presa națională.

— Problema nu va dispărea, i-a spus unui reporter de la Associated Press un vicepreşedinte al organizaţiei naţionale de acreditare a spitalelor.[33]

Rhode Island Hospital, au declarat presei autorităţile medicale statale, era o unitate în care domnea haosul.

— Mă simţeam ca într-o zonă de război, mi-a spus o asistentă. Erau reporteri TV care îi asaltau pe doctori de cum se îndreptau spre maşinile lor. Un băieţel m-a rugat să mă asigur că doctorul nu-i va tăia din greşeală o mână în timpul operaţiei. Aveam senzaţia că totul scăpase de sub control.[34]

Pe măsură ce se înmulţeau vocile critice şi televiziunea era tot mai prezentă, în spital s-a născut un sentiment de criză.[35] Unii membri din consiliul de administraţie au început să se teamă că spitalul ar putea să-şi piardă acreditarea. Alţii au adoptat o poziţie defensivă, atacând canalele de televiziune pentru că i-au scos numai pe ei în evidenţă.

— Am găsit o insignă pe care scria „Ţap ispăşitor" şi intenţionam să o port la serviciu, mi-a spus un doctor. Soţia mea a zis că era o idee nefericită.

Atunci o membră a consiliului de administraţie, dr. Mary Reich Cooper, care fusese numită şefa serviciului de control al calităţii cu doar câteva săptămâni înainte de moartea bătrânului de 86 de ani, şi-a spus deschis părerea. În cadrul unor şedinţe cu managerii şi personalul spitalului, Cooper a spus că priveau situaţia într-un mod cu totul greşit.

Toate criticile primite nu erau un lucru rău, a spus ea. De fapt, spitalului i se oferise o oportunitate de care puţine organizaţii au avut parte.

— Am văzut aici o deschidere, mi-a spus dr. Cooper. Este o lungă istorie a spitalelor care au încercat să atace aceste probleme şi au eşuat. Uneori, oamenii au nevoie de un şoc şi toată

acea publicitate negativă a fost un șoc *serios*. Ne-a oferit șansa de a reexamina totul.

Rhode Island Hospital a închis timp de o zi toate unitățile de chirurgie - o cheltuială enormă - și a organizat pentru întregul personal un program intensiv de training, care a pus accentul pe munca în echipă și pe importanța acordării unei mai mari autorități asistentelor și personalului medical. Șeful secției de neurochirurgie a demisionat și a fost selectat un nou șef de secție. Spitalul a invitat reprezentanți trimiși de Center for Transforming Healthcare - o coaliție de instituții medicale de frunte - să dea o mână de ajutor în reproiectarea măsurilor de siguranță chirurgicală. Administrația a instalat camere video în sălile de operație ca să se asigure că se țineau acele ședințe de time-out[36] și pentru fiecare tip de intervenție chirurgicală s-au impus liste de proceduri obligatorii. Un sistem computerizat permitea oricărui angajat din spital să raporteze anonim problemele care puneau în pericol viața unui pacient.[37]

Unele dintre aceste inițiative fuseseră propuse la Rhode Island Hospital în anii anteriori, dar au fost mereu respinse. Doctorii și asistentele nu doreau să le fie înregistrate operațiile sau ca alte spitale să le spună cum să-și facă treaba.

Dar odată ce criza a prins în gheare Rhode Island, cu toții au devenit mai receptivi față de schimbare.[38]

Alte spitale au făcut modificări asemănătoare în urma unor greșeli și au scăzut rata erorilor care, cu doar câțiva ani mai devreme, părea imună față de orice îmbunătățire.[39] Ca și Rhode Island Hospital, aceste instituții au descoperit că reforma este, de obicei, posibilă numai odată ce s-a instalat un sentiment de criză. De exemplu, unul dintre spitalele universitare ale Universității Harvard, Beth Israel Deaconess Medical Center, a trecut printr-un potop de erori și lupte interne la sfârșitul

anilor 1990, care s-au revărsat în articole de presă și au dus la schimburi urâte de zbierete între asistente și administratori în cadrul unor întruniri publice. S-a discutat între oficialitățile statului ideea de a fi forțat spitalul să închidă unele departamente până când vor putea să dovedească faptul că greșelile vor înceta. Pe urmă spitalul, ajuns ținta atacurilor, s-a unit în jurul soluțiilor menite să-i modifice cultura. O parte din răspuns a fost dată de „rundele de siguranță", în care, o dată la trei luni, un medic cu vechime discuta o anumită operație sau un diagnostic și descria, în detalii sârguincioase, o greșeală sau un semieșec în fața unui public de sute de colegi.

— Este chinuitor să recunoști în public o eroare, mi-a spus dr. Donald Moorman, până de curând chirurg-șef asociat la Beth Israel Deaconess. În urmă cu 20 de ani, doctorii nu ar fi făcut așa ceva. Dar un sentiment real de panică s-a răspândit acum prin spitale și până și cei mai buni chirurgi sunt dispuși să vorbească despre cât de aproape au fost de o mare eroare. Cultura medicinei se schimbă.



Liderii valoroși profită de crize pentru a remodela deprinderile organizaționale. Administrația NASA, de exemplu, a încercat ani de zile să îmbunătățească deprinderile de securitate ale agenției, dar eforturile sale au dat greș până când naveta spațială *Challenger* a explodat în 1986. În urma acelei tragedii, organizația a reușit să revizuiască modul de impunere a unor standarde de calitate.[40] Și piloții de pe avioanele de linie s-au străduit ani de zile încercând să-i convingă pe producătorii de avioane și pe controlorii de trafic să reproiecteze configurația cabinelor de pilotaj și modul de comunicare al controlorilor de trafic. Pe urmă, în 1977, o eroare pe pista de decolare de pe

insula spaniolă Tenerife a ucis 583 de oameni și, după cinci ani, proiectarea cabinelor de pilotaj, procedurile de decolare și comunicarea cu controlorii de trafic au fost revizuite.[41]

De fapt, crizele sunt niște oportunități atât de valoroase, încât un lider inteligent prelungește adeseori în mod intenționat un sentiment de urgență. Este exact ceea ce s-a întâmplat după incendiul din stația King's Cross. La cinci zile după izbucnirea focului, secretarul de stat britanic a desemnat un anchetator special, Desmond Fennell, care trebuia să cerceteze incidentul. Fennell a început să ia interviuri celor care conduceau Metroul și rapid a descoperit că toată lumea știuse – ani de zile – că siguranța în caz de incendiu era o problemă serioasă și totuși nimic nu s-a schimbat. Unii membri din consiliul de administrație propuseseră noi ierarhii care să fi clarificat responsabilitatea prevenirii incendiilor. Alții veniseră cu propuneri de a li se acorda șefilor de stații mai multă putere, astfel încât aceștia să poată trece peste delimitările departamentale. Niciuna din aceste reforme nu fusese implementată.

Când Fennell a început să sugereze el însuși unele schimbări, a văzut că încep să apară aceleași tipuri de blocaje – șefi de departamente care refuzau să-și asume responsabilitatea sau care o subminau prin amenințări șoptite către subordonații lor.

Așa că a decis să transforme ancheta sa într-un circ mediatic.

A convocat audieri publice care au durat 91 de zile și care au scos la iveală o organizație care ignorase numeroase avertismente de risc. Le-a sugerat reporterilor că navetiștii erau în mare pericol ori de câte ori călătoreau cu metroul. A interogat zeci de martori care au descris o organizație în care bătăliile teritoriale contau mai mult decât siguranța navetiștilor. Raportul său final, emis la aproape un an după incendiu, era un rechizitoriu devastator de 250 de pagini la adresa Metroului, zugrăvind o organizație paralizată de stupiditate birocratică.

„Planificat ca o anchetă a evenimentelor dintr-o seară", a scris Fennell, „perspectiva raportului a fost cu necesitate lărgită într-o investigație a sistemului". După numeroase pagini de critici mușcătoare și recomandări, a tras concluzia că, în esență, mare parte din organizație era incompetentă sau coruptă.

Reacția a fost instantanee și copleșitoare. Navetiștii au pichetat birourile Metroului. Conducerea organizației a fost concediată. Au fost adoptate legi noi și cultura Metroului a fost revizuită. În prezent, fiecare stație posedă un manager a cărui primă responsabilitate este siguranța pasagerilor și fiecare angajat are obligația să comunice la cel mai mic indiciu de risc. Toate trenurile sosesc mai departe la timp. Însă deprinderile și armistițiile de la Metrou s-au modificat suficient pentru a clarifica cui îi revine în ultimă instanță responsabilitatea prevenirii incendiilor și fiecare este împuternicit să acționeze, indiferent pe cine ar putea să calce pe picior.

Aceleași tipuri de schimbări sunt posibile la orice companie în care deprinderile instituționale – din cauza nechibzuinței sau a neglijenței – au dat naștere unor armistiții toxice. O companie cu deprinderi disfuncționale nu se poate schimba radical numai pentru că un lider a ordonat acest lucru. Mai degrabă, directorii executivi inteligenți caută momentele de criză – sau creează percepția unei crize – și cultivă sentimentul că *trebuie să se schimbe ceva*, până când, în cele din urmă, toți sunt gata să revizuiască modelele comportamentale din viața lor de zi cu zi.

— Niciodată nu dorești ca o criză serioasă să se irosească, a spus la o conferință a directorilor executivi Rahm Emanuel, după implozia financiară globală din 2008, la scurt timp după ce a fost numit șeful personalului care lucra pentru președintele Obama. Această criză ne oferă oportunitatea de a face niște lucruri pe care nu le-am fi putut face înainte.

La scurt timp după aceea, administrația Obama a convins un Congres până atunci reticent să adopte planul președintelui de stimulare a economiei, în valoare de 787 de miliarde de dolari. Congresul a adoptat, de asemenea, legea lui Obama de reformă a sistemului de sănătate, a reformulat legile de protecție a consumatorului și a aprobat zeci de alte statute, de la extinderea asigurării medicale pentru copii până la noi oportunități acordate femeilor să intenteze procese în urma discriminării salariale. A fost una dintre cele mai mari reforme politice de la Great Society și New Deal și a avut loc deoarece, după o catastrofă financiară, legiuitorii au văzut o oportunitate.

Ceva asemănător s-a petrecut la Rhode Island Hospital după moartea bătrânului de 86 de ani, urmată de alte erori chirurgicale. De când au fost implementate pe deplin noile proceduri de siguranță din spital, în 2009, nu a mai avut loc nicio operație pe partea greșită. Recent, spitalului i-a fost decernat un Premiu Beacon, cea mai prestigioasă distincție în materie de îngrijire medicală a cazurilor critice, la care s-au adăugat distincții conferite de American College of Surgeons pentru calitatea tratamentului cancerului.

Lucru și mai important, asistentele și doctorii care lucrează acolo spun că Rhode Island Hospital dă senzația unui loc total diferit.

În 2010, o tânără asistentă, pe nume Allison Ward, a intrat într-o sală de operație să asiste la o intervenție chirurgicală de rutină. Începuse să lucreze în sălile de operații cu un an în urmă. Era cea mai tânără și cea mai neexperimentată persoană din sala de operații. Înainte de începerea operației, întreaga echipă de chirurgi s-a strâns în jurul pacientului inconștient pentru un *time-out*. Chirurgul a citit lista de proceduri necesare, postată pe perete, care detalia fiecare pas al operației.

— OK, ultimul pas, a spus el înainte de a pune mâna pe bisturiu. Are cineva indiferent ce îngrijorare înainte să începem?

Doctorul mai făcuse sute de asemenea operații. Biroul său era plin de diplome și distincții.

— Domule doctor, a spus tânăra Ward, de 27 de ani, vreau să vă amintesc tuturor că trebuie să facem pauză înainte de prima și a doua procedură. Nu ați menționat acest lucru și vreau să mă asigur că ținem minte acest lucru.

Era genul de comentariu care, în urmă cu câțiva ani, i-ar fi putut aduce o admonestare. Sau ar fi pus capăt carierei sale.

— Mulțumesc pentru că ați adăugat acest fapt, a spus chirurgul. Voi ține minte să menționez asta data viitoare.

— OK, a spus el, să începem.

— Știu că acest spital a trecut printr-o perioadă grea, mi-a spus mai târziu Ward. Dar acum atmosfera este realmente una de cooperare. Instruirea noastră, toate modelele noastre - întreaga cultură a spitalului se concentrează asupra muncii în echipă. Am senzația că pot să spun orice. Este un loc de muncă minunat.

7 De unde știe Target ce doriți înainte ca voi să vă dați seama

CÂND COMPANIILE PREVĂD (ȘI MANIPULEAZĂ) DEPRINDERILE

I.

Andrew Pole abia începuse să lucreze ca expert de prelucrare a datelor la Target când niște colegi din departamentul de marketing au venit la biroul său și i-au pus acel gen de întrebare la care Pole era născut ca să răspundă:

— Pot computerele tale să afle care cliente sunt gravide, chiar dacă ele nu vor ca noi să știm?

Pole era statistician. Toată viața lui gravitase în jurul utilizării datelor pentru a-i înțelege pe oameni. Crescuse într-un orășel din Dakota de Nord și, în timp ce prietenii lui erau înscriși în 4-H* sau construiau rachete în miniatură, Pole se jucase cu computerele. După colegiu, a obținut un doctorat în statistică și pe urmă un altul în economie și, în timp ce majoritatea colegilor săi de la Facultatea de Economie de la University of Missouri se îndreptau spre companiile de asigurări sau birocrațiile guvernamentale, Pole a urmat un traseu diferit. Îl obsedau modalitățile în care economiștii utilizau modelele analitice ca să explice comportamentul omenesc. De fapt, Pole își încercase priceperea făcând el însuși câteva experimente

* 4-H este o organizație de tineret din Statele Unite, care numără peste 6,5 milioane de membri, cu vârste cuprinse între 9 și 21 de ani, care activează în peste 90 000 de cluburi. Există organizații 4-H în 50 de țări. Scopul organizației este pregătirea adolescenților pentru viață și dezvoltarea potențialului fiecărui membru. Denumirea vine de la cuvintele *head*, *heart*, *hands* și *health* – minte (cap), inimă, mâini și sănătate. (n.t.)

informale. Organizase odată o petrecere la care i-a rugat pe toți invitații să spună fiecare gluma sa preferată, după care a încercat să creeze un model matematic al poantei perfecte. Încercase să calculeze cantitatea exactă de bere pe care trebuia să o bea ca să-și dea suficientă încredere cât să poată conversa cu femeile la petreceri, dar nu atât de multă bere încât să se facă de râs. (Acest studiu se pare că nu i-a ieșit niciodată așa cum trebuie.)

Însă acele experimente erau o joacă de copil, știa și el, față de modul în care America corporatistă utiliza datele ca să scruteze în amănunt viața oamenilor. Pole dorea să intre în joc. Așa că după ce a absolvit colegiul și a aflat că Hallmark, compania care vindea felicitări, căuta să angajeze statisticieni în Kansas City, a depus o cerere de angajare și curând după aceea își petrecea zilele scormonind prin datele despre vânzări ca să stabilească dacă fotografiile cu ursuleți panda sau cele cu elefanți vindeau mai multe felicitări și dacă „Ce se întâmplă la Mama Mare rămâne la Mama Mare“ arată mai amuzant tipărit cu roșu sau cu albastru. Era în rai.

După șase ani, în 2002, când Pole a aflat că Target căuta rumegători de cifre, s-a și repezit. Target, știa el, era de cu totul alt ordin de mărime când venea vorba de colectarea datelor. În fiecare an, milioane de cumpărători intrau în cele 1 147 de magazine Target și furnizau terabyți de informații despre ei înșiși. Majoritatea habar nu aveau că o fac. Își foloseau cardurile de fidelitate, schimbau cupoanele primite prin poștă sau foloseau un card de credit, neștiind că Target putea apoi să alcătuiască din cumpărăturile lor un profil demografic individualizat.

Pentru un statistician, aceste date erau o fereastră magică prin care se puteau zări preferințele cumpărătorilor. Target vindea orice, de la articole de băcănie la îmbrăcăminte, electronice și unelte de îngrijit gazonul și, urmărind îndeaproape deprinderile de cumpărături ale oamenilor, analiștii companiei puteau

să prevadă ce se petrecea în casele lor. Cineva cumpără prosoape noi, așternuturi, argintărie, tigăi și mâncare congelată? Și-au cumpărat, probabil, o casă nouă – ori sunt în divorț. Un cărucior de cumpărături plin cu spray de gândaci, lenjerie pentru copii, o lanternă, o mulțime de baterii, revista *Real Simple* și o sticlă de Chardonnay? Tabăra de vară se apropie și Mami abia o așteaptă.

Faptul că lucra la Target i-a oferit lui Pole șansa de a studia cea mai complicată dintre creaturi – cumpărătorul american – în habitatul său natural. Ocupația lui era să construiască modele matematice care se puteau furișa prin volumul de date și reușeau să determine care familii aveau copii și cine erau celibatarii convinși; care cumpărători îndrăgeau să-și petreacă timpul în aer liber și cine era mai atras de înghețată și romane de dragoste. Misiunea lui Pole era să devină un cititor matematic de gânduri, capabil să descifreze deprinderile cumpărătorilor pentru a-i convinge să cheltuiască și mai mulți bani.

Apoi, într-o după-amiază, câțiva dintre colegii lui Pole din departamentul de marketing s-au oprit în dreptul biroului său. Încercau să-și dea seama care dintre clientele companiei Target erau însărcinate, bazându-se pe tiparele lor de cumpărături, au spus ei. Femeile gravide și proaspeții părinți sunt, la urma urmei, sfântul potir al comerțului cu amănuntul. Aproape că nu există pe lume un grup mai profitabil, mai flămând de produse și mai insensibil față de preț. Nu e vorba numai de scutece și ștergare. Oamenii cu copii sunt atât de obosiți, încât vor cumpăra orice lucru de care au nevoie – limonadă și hârtie igienică, ciorapi și reviste – ori de câte ori cumpără biberoane și lapte praf. Ba mai mult, dacă un proaspăt părinte începe să cumpere de la Target, va reveni ani la rând.

Cu alte cuvinte, aflând care femei erau însărcinate, Target putea să câștige milioane de dolari.

Pole era atras de subiect. Ce provocare poate fi mai mare pentru un ghicitor statistician decât aceea de a pătrunde nu numai în minţile cumpărătorilor, ci şi în dormitoarele lor?

Când proiectul a fost finalizat, Pole avea să primească nişte lecţii importante despre pericolele actului de a-i prăda pe oameni de deprinderile lor cele mai intime. Avea să înveţe, de exemplu, că a ascunde ceea ce ştii este uneori la fel de important ca şi a şti unele lucruri, dar şi că nu toate femeile sunt entuziasmate de un program informatic care le întoarce pe toate feţele planurile lor de reproducere.

S-a dovedit că nu toată lumea crede că citirea matematică a gândurilor este ceva formidabil.

— Bănuiesc că outsiderii ar putea spune că seamănă puţin cu Big Brother, mi-a spus Pole. Asta-i face pe unii oameni să nu se simtă în largul lor.



Odată ca niciodată, o companie precum Target nu ar fi angajat niciodată un tip ca Andrew Pole. Acum numai 20 de ani, comercianţii nu făceau acest gen de analiză bazată pe o prelucrare intensă a datelor. În schimb, Target, minimarketurile, mallurile, vânzătorii de felicitări, magazinele de îmbrăcăminte şi alte firme încercau să pătrundă în capetele consumatorilor prin metode demodate: angajând psihologi care colportau nişte tactici vag ştiinţifice, despre care pretindeau că-i puteau face pe clienţi să cheltuiască mai mulţi bani.

Unele dintre aceste metode se folosesc încă şi astăzi. Dacă intraţi într-un magazin Walmart, Home Depot sau în hipermaketul din cartier şi priviţi în jur cu atenţie, veţi observa nişte trucuri din comerţul cu amănuntul aplicate timp de decenii, fiecare gândit să exploateze subconştientul vostru de cumpărători.

Luați, de exemplu, modul în care cumpărați de-ale gurii.

Foarte probabil, primul lucru pe care îl vedeți când intrați la minimarket sunt fructele și legumele aranjate din abundență în grămezi atractive. Dacă vă gândiți, amplasarea produselor la intrarea în magazin nu prea are sens, deoarece fructele și legumele se strivesc pe fundul căruciorului de cumpărături; logic, ar trebui amplasate aproape de casa de marcat, ca să fie vizibile la sfârșitul cumpărăturilor. Dar, după cum și-au dat seama de mult specialiștii în marketing și psihologii, dacă *începem* zbânțuiala noastră de cumpărători încărcând căruciorul cu alimente sănătoase, este mult mai probabil să cumpărăm chipsuri Doritos, biscuiți cu cremă Oreos și pizza congelată atunci când ne ies în cale mai târziu. Explozia de virtute subconștientă declanșată de faptul că în primul rând am cumpărat dovlecei face să ne fie mai ușor să punem mai târziu în cărucior o jumătate de kilogram de înghețată.

Sau luați modul în care cei mai mulți dintre noi o iau la dreapta după ce intră în magazin. (Știați că o luați la dreapta? Este aproape sigur că așa faceți. Există mii de ore de înregistrări video, care arată că mai toți cumpărătorii o iau la dreapta odată ce trec de ușile de la intrare.) Ca rezultat al acestei tendințe, comercianții umplu rafturile din partea dreaptă a magazinului cu produsele cele mai profitabile, pe care speră să le cumpărați fără ezitare. Sau gândiți-vă la cereale și la supe: atunci când acestea sunt expuse pe raft nu în ordine alfabetică și aparent la întâmplare, instinctul ne îndeamnă să zăbovim ceva mai mult și să facem o selecție mai extinsă. În consecință, rareori veți găsi brandul Raisin Bran lângă Rice Chex. În schimb, va trebui să inspectați rafturile pentru a găsi cerealele pe care le doriți și poate veți fi tentați să luați încă o cutie cu alt brand.[1]

Totuși, problema acestor tactici este faptul că îi tratează la fel pe toți cumpărătorii. Ele sunt niște soluții destul de

primitive, măsuri unice, potrivite pentru toată lumea, de declanșare a deprinderilor de cumpărători.

Totuși, în ultimele două decenii, pe măsură ce piața de retail a devenit tot mai competitivă, lanțuri precum Target au început să înțeleagă că nu se mai puteau baza pe același vechi pachet de trucuri. Singurul mod de a spori profiturile era să se descopere deprinderile fiecărui individ venit la cumpărături și să se țintească marketingul pe oameni luați unul câte unul, cu oferte personalizate, concepute să vizeze preferințele unice ale cumpărătorilor.

Parțial, această înțelegere provine dintr-o conștientizare tot mai accentuată a modului în care deprinderile solide influențează aproape toate deciziile luate la cumpărături. O serie de experimente i-au convins pe specialiștii în marketing că, dacă reușeau să înțeleagă deprinderile specifice ale cumpărătorilor, puteau să-i determine să cumpere aproape orice.[2] Un studiu i-a înregistrat video pe consumatori în timp ce se deplasau prin raioanele de alimente din supermarketuri. Cercetătorii doreau să afle cum decid cumpărătorii ce să cumpere. În special, i-au urmărit pe cumpărătorii care veniseră cu liste de cumpărături – cei care, teoretic, hotărâseră din capul locului ce doreau să ia din magazin.

Ceea ce au descoperit a fost faptul că, în pofida acelor liste, peste 50% dintre deciziile de cumpărare au fost luate în momentul în care un client a văzut un produs pe raft, deoarece, contrar celor mai bune intenții ale cumpărătorilor, deprinderile lor erau mai puternice decât intențiile lor scrise. „Să vedem“, a mormăit pentru sine un cumpărător în timp ce trecea printre rafturi. „Aici sunt chipsurile. Sărim peste ele. Stai puțin. A! Chipsurile Lay's sunt la ofertă!“ A pus o pungă în cărucior.[3] Unii consumatori au cumpărat aceleași branduri, lună de lună, chiar dacă au recunoscut că produsul nu le plăcea prea mult („Nu mă

dau în vânt după Folgers, dar asta cumpăr, știți? Ce mai e pe acolo?“, a spus o femeie stând în fața unui raft pe care se găseau zeci de alte branduri de cafea). Cumpărătorii au luat aproximativ aceeași cantitate de alimente de fiecare dată când au mers la cumpărături, chiar dacă își luaseră angajamentul să cumpere mai puțin.

„Uneori, consumatorii acționează ca niște creaturi dominate de deprinderi, repetând automat comportamentul trecut fără să acorde multă atenție scopurilor prezente“, au scris în 2009 doi psihologi de la University of Southern California.[4]

Totuși, aspectul surprinzător al acestor studii a fost că, deși toată lumea se bizuie pe deprinderi, care le ghidează tuturor cumpărăturile, obiceiurile fiecărei persoane sunt diferite. Tipul căruia îi plăceau chipsurile cumpăra o pungă de fiecare dată, dar femeia care cumpăra cafeaua Folgers nu a trecut niciodată pe lângă raftul cu chipsuri. Erau oameni care cumpărau lapte ori de câte ori veneau la cumpărături – chiar dacă aveau din belșug acasă – și oameni care cumpărau mereu deserturi, deși spuneau că încearcă să slăbească. Însă, de regulă, cumpărătorii de lapte și dependenții de dulciuri nu erau aceiași.

Deprinderile erau unice pentru fiecare persoană.

Target dorea să profite de acele ciudățenii individuale. Dar atunci când milioane de oameni îți calcă zilnic pragul, cum poți să ții evidența preferințelor și tiparelor de cumpărături ale fiecăruia?

Prin colectarea datelor. Volume enorme, aproape inconceptibil de mari, de date.

În urmă cu ceva mai mult de un deceniu, Target a început să construiască o vastă bază de date, care atribuia fiecărui cumpărător un cod de identificare – cunoscut pe plan intern drept „Guest ID number“ – care ținea evidența modului de a face cumpărături al fiecărei persoane. Când un consumator folosea

un card de credit emis de Target, prezenta la casă un card de fidelitate, valorifica un cupon primit acasă prin poștă, răspundea la un chestionar, făcea o plată ramburs, suna la telefonul de asistență al clienților, deschidea un e-mail de la Target, vizita Target.com sau cumpăra ceva online, computerele companiei notau. O înregistrare a fiecărei achiziții era legată de numărul de identificare al acelui cumpărător, însoțită de informații privind tot ceea ce el cumpărase până atunci.

Legate de acel Guest ID number erau, de asemenea, și informațiile demografice pe care Target le colecta sau le cumpăra de la alte firme, printre care vârsta cumpărătorilor, dacă erau căsătoriți și aveau copii, în ce parte a orașului locuiau, de cât timp aveau nevoie ca să ajungă cu mașina până la magazin, o estimare a veniturilor lor, dacă s-au mutat recent, ce website-uri vizitaseră, cardurile de credit pe care le purtau în portofel, precum și numerele lor de telefon fix de acasă și mobil. Target putea să achiziționeze date care indicau apartenența etnică a cumpărătorilor, traiectoria lor profesională, ce reviste citeau, dacă au dat vreodată faliment, anul în care și-au cumpărat casa (ori au pierdut-o), unde au fost la colegiu sau la studii postuniversitare și dacă preferă anumite branduri de cafea, hârtie igienică, cereale sau piure de mere.

Există vânzători de date, precum InfiniGraph, care „ascultă" conversațiile online ale cumpărătorilor pe buletinele electronice sau pe forumurile de pe internet și rețin produsele pe care oamenii le menționează favorabil. O firmă numită Rapleaf vinde informații despre tendințele politice ale cumpărătorilor, deprinderile lor de lectură, donațiile caritabile, numărul de mașini pe care le posedă și dacă preferă știrile religioase ori ofertele de țigări.[5] Alte companii analizează fotografiile pe care consumatorii le postează online, catalogându-i dacă sunt obezi sau slăbănogi, scunzi sau înalți, dacă au păr sau chelie și, în

consecință, ce fel de produse și-ar putea dori să cumpere. (Într-o declarație, Target a refuzat să indice companiile demografice cu care face afaceri și ce fel de informații analizează.)

— Cândva companiile știau numai ceea ce clienții lor *doreau* ca ele să știe, a spus Tom Davenport, unul dintre cei mai proeminenți cercetători ai modului în care afacerile folosesc datele și analiza lor. Acea lume a rămas mult în urmă. Ați fi șocați câte informații circulă - și toate companiile le cumpără, pentru că este singurul mod de supraviețuire.

Dacă folosiți cardul de credit Target ca să cumpărați o cutie de înghețată pe băț o dată pe săptămână, de regulă pe la 6:30 p.m. într-o zi de lucru și dacă vă supraîncărcați sacii de gunoaie în fiecare iulie și octombrie, statisticienii de la Target și programele lor informatice vor stabili că aveți copii, că aveți tendința să vă opriți ca să cumpărați de mâncare când vă întoarceți acasă de la serviciu și că aveți gazon, pe care trebuie să-l tundeți vara, și niște copaci, cărora le cad frunzele toamna. Se vor uita pe alte tipare de cumpărături pe care le faceți și vor remarca faptul că uneori cumpărați cereale, dar niciodată lapte - ceea ce înseamnă că trebuie să-l cumpărați din altă parte. Prin urmare, Target vă va expedia prin poștă cupoane pentru lapte cu 2% grăsimi, dar și pentru bomboane de ciocolată, rechizite școlare, mobilier de grădină, greble și - de vreme ce este probabil că veți dori să vă relaxați după o lungă zi de muncă - bere. Compania va bănui ce cumpărați de obicei și va încerca pe urmă să vă convingă să cumpărați acele articole de la Target. Firma are capacitatea să personalizeze reclamele și cupoanele pe care le expediază fiecărui client, chiar dacă, probabil, voi nu vă veți da seama niciodată că ați primit la cutia poștală un fluturaș diferit față de cele ajunse la vecini.

„Odată cu Guest ID, avem numele, adresa voastră și mijloacele de plată, știm că v-ați luat un Target Visa, un card de debit

și putem lega toate astea cu toate cumpărăturile voastre din magazin", a spus Pole în fața unui auditoriu de statisticieni din comerțul cu amănuntul la o conferință din 2010. Compania poate să lege cam jumătate din vânzările efectuate către o anumită persoană, aproape toate vânzările online și cam un sfert din căutările de produse pe internet.

La acea conferință, Pole a pus pe ecran un slide care prezenta o mostră a datelor pe care le culege Target, o diagramă care l-a făcut pe un participant să fluiere a mirare când slide-ul a fost proiectat pe ecran:[6]

Totuși, problema tuturor acestor date este că ele nu înseamnă nimic fără statisticienii care le dau un sens. Pentru un profan, doi cumpărători care cumpără amândoi oranjadă par identici. Este nevoie de un gen aparte de matematician ca să-și

dea seama că unul dintre ei este o femeie de 34 de ani, care cumpără sucul de portocale pentru copiii săi (şi care, din acest motiv, ar aprecia un cupon pentru un DVD cu Thomas the Tank Engine), pe când celălalt este un celibatar de 28 de ani, care bea suc după o repriză de jogging (astfel încât ar putea fi receptiv față de niște discounturi la pantofii de sport). Pole şi cei cincizeci de membri din departamentul Guest Data and Analytical Service de la Target erau aceia care descopereau deprinderile ascunse sub învelișul faptelor brute.

— Îl numim „portretul clientului", mi-a spus Pole. Cu cât ştiu mai multe despre cineva, cu atât pot să ghicesc mai bine şabloanele sale de cumpărător. Nu voi ghici totul despre tine de fiecare dată, dar voi avea dreptate mai des decât mă înşel.

În 2002, când Pole s-a angajat la Target, departamentul de analiză elaborase deja programe informatice care să identifice familiile cu copii şi, în fiecare noiembrie, le expediau părinţilor cataloage cu biciclete şi scutere, care ar fi arătat perfect sub bradul de Crăciun, precum şi cupoane pentru rechizite şcolare în septembrie şi reclame pentru jucării de plastic cu care să te bălăceşti în piscină în iunie. Computerele căutau cumpărători care îşi luau bikini în aprilie şi le expedia cupoane pentru creme parasolare în iulie şi cărţi despre cura de slăbire în decembrie. Dacă dorea, Target putea să trimită fiecărui client o carte de cupoane plină cu discounturi pentru produsele pe care erau aproape siguri că le va cumpăra, deoarece anterior cumpăraseră exact aceleași produse.

Target nu este singurul lanţ de magazine care doreşte să prevadă deprinderile consumatorilor. Aproape toți marii comercianți cu amănuntul, printre care Amazon.com, Best Buy, supermarketurile Kroger, 1-800-Flowers, Olive Garden, Anheuser-Busch, Serviciul Poştal din SUA, Fidelity Investments, Hewlett-Packard, Bank of America, Capital One şi sute de alte

companii au departamente de „analiză predictivă“, menite să înțeleagă preferințele consumatorilor.

— Însă Target a fost întotdeauna printre cei mai buni în această direcție, a spus Eric Siegel, care conduce o conferință intitulată Predictive Analytics World. Datele nu înseamnă nimic luate ca atare. Target se pricepe să pună întrebările cu adevărat inteligente.

Nu este nevoie de un geniu pentru a ști că un ins care cumpără cereale are, probabil, nevoie și de lapte. Dar existau alte întrebări, mult mai dificile – și mult mai profitabile – care cereau un răspuns.

Iată de ce, la câteva săptămâni ce Pole a fost angajat, colegii săi l-au întrebat dacă era posibil să afle care femei erau însărcinate, chiar dacă ele nu doreau să se știe acest lucru.



În 1984, un profesor invitat de la UCLA, pe nume Alan Andreasen a publicat un articol care şi-a propus să răspundă la o întrebare fundamentală: de ce unii oameni își schimbă dintr-odată rutinele lor de cumpărături?

Echipa lui Andreasen își petrecuse ultimii ani făcând sondaje telefonice în rândul consumatorilor din împrejurimile metropolei Los Angeles, întrebându-i despre recentele lor ieșiri la cumpărături. Ori de câte ori cineva răspundea la telefon, savanții îi asaltau cu întrebări despre brandurile de pastă de dinți și de săpun pe care le cumpăraseră și dacă preferințele lor suferiseră o schimbare. În total, au chestionat aproximativ trei sute de oameni. Aidoma altor cercetători, au constatat că majoritatea indivizilor cumpărau aceleaşi branduri de cereale şi deodorante săptămână după săptămână. Deprinderile dețineau dominația supremă.

Cu excepția situațiilor când nu se întâmpla astfel.

De exemplu, 10,5% dintre indivizii chestionați de Andreasen schimbaseră mărcile pastelor de dinți în ultimele șase luni. Peste 15% începuseră să cumpere un nou sortiment de detergent pentru spălat rufe.

Andreasen a dorit să știe de ce acești oameni s-au abătut de la modelele lor comportamentale obișnuite. Ceea ce a descoperit a devenit unul dintre pilonii pe care se sprijină teoria marketingului modern: este mai probabil ca deprinderile cumpărătorilor să se modifice atunci când aceștia trec printr-un eveniment major din viața lor. Când cineva se căsătorește, de exemplu, crește probabilitatea ca acea persoană să înceapă să cumpere un nou brand de cafea. Când oamenii se mută într-o casă nouă, sunt mai dispuși să cumpere un sortiment diferit de cereale. Atunci când divorțează, cresc șansele să înceapă să cumpere o altă marcă de bere.[7] Consumatorii care trec prin evenimente majore nu bagă de seamă, adeseori, sau nu le pasă de faptul că tiparele lor de cumpărători s-au modificat. Totuși, comercianții observă acest lucru și lor le pasă, ba chiar destul de mult.[8]

„Schimbarea locuinței, căsătoria sau divorțul, pierderea sau schimbarea unui job, intrarea cuiva în familie sau plecarea cuiva din aceasta", a scris Andreasen, sunt schimbări în viață care-i fac pe consumatori mai „vulnerabili față de intervenția celor care se ocupă de marketing".

Și care este cel mai important eveniment din viața majorității oamenilor? Ce determină cea mai profundă discontinuitate și „vulnerabilitate față de intervenția celor care se ocupă de marketing"? Aproape că nu există schimbare radicală în viața majorității consumatorilor mai zguduitoare decât venirea pe lume a unui copil. În consecință, deprinderile noilor părinți sunt în acele momente mai flexibile decât aproape în oricare altă perioadă din viața unui adult.

Așadar, pentru companii, femeile gravide sunt mine de aur. Proaspeții părinți cumpără o mulțime de lucruri – scutece și fețe, pătuțuri și costumașe, pături și biberoane – pe care magazine precum Target le vând cu profituri importante. Un sondaj efectuat în 2010 a estimat că părintele mediu cheltuiește 6 800 de dolari pe articole pentru bebeluși înainte de prima aniversare a copilașului.[9]

Dar acesta este numai vârful aisbergului cumpărăturilor. Acele cheltuieli inițiale sunt mărunțiș în comparație cu încasările pe care le poate obține un magazin profitând de modificarea deprinderilor de cumpărători ale proaspeților părinți. Dacă mămicile epuizate și tăticii privați de somn încep să cumpere lapte praf și scutece de la Target, vor începe să cumpere tot de acolo și de mâncare, articole de curățat, prosoape, lenjerie și – ei bine, limita e cerul. Pentru că este ușor. Pentru un proaspăt părinte, ușurința contează mai mult decât orice.

— De îndată ce îi facem să cumpere scutece de la noi, vor începe să cumpere și orice altceva, mi-a spus Pole. Dacă te grăbești prin magazin, căutând biberoane, și treci pe lângă oranjadă, vei înhăța un carton. A, și uite acel nou DVD pe care mi-l doresc. Curând, vei cumpăra de la noi cereale și prosoape de hârtie și vei continua să revii.

Proaspeții părinți sunt atât de valoroși, încât comercianții importanți vor face aproape orice ca să-i găsească, inclusiv incursiuni prin saloanele maternităților, chiar dacă produsele lor nu au nimic de-a face cu nou-născuții. Un spital din New York, de exemplu, oferă fiecărei proaspete mămici o pungă cu cadouri, care conține mostre de gel pentru păr, demachiant, spumă de ras, un baton energizant, șampon și un tricou de bumbac moale. În interior se mai găsesc cupoane pentru un serviciu foto online, săpun și o sală de fitness. Sunt, de asemenea, mostre de scutece și loțiuni pentru copii, dar acestea

se pierd printre articolele care nu au legătură cu copiii. În 580 de spitale de pe tot cuprinsul Statelor Unite, proaspetele mămici primesc cadouri din partea Companiei Walt Disney, care a inițiat în 2010 o divizie special dedicată marketingului țintit spre părinți și copii. Procter & Gamble, Fisher-Price și alte firme au programe similare de cadouri. Disney estimează că piața nord-americană pentru bebeluși valorează 36,3 miliarde de dolari anual.[10]

Dar pentru companii precum Target, abordarea proaspetelor mămici la maternitate este, într-un anumit sens, tardivă. În acel moment, ele sunt deja pe ecranele radar ale tuturor celorlalți. Target nu vrea să concureze cu Disney și Procter & Gamble; firma vrea să-i bată pe concurenți. Scopul celor de la Target era să înceapă marketingul țintit spre părinți *înainte* de nașterea copilului – motivul pentru care colegii lui Andrew Pole l-au abordat în acea zi ca să-l întrebe despre posibilitatea unui algoritm de predicție a sarcinii. Dacă puteau să identifice femeile gravide nu mai târziu de al doilea trimestru de sarcină, ar putea să le captureze înaintea tuturor.

Singura problemă era că a afla care cliente sunt gravide este mai dificil decât pare. Target avea un registru al petrecerilor date în cinstea viitorilor părinți*, ceea ce era util în identificarea unor femei însărcinate – și, mai mult decât atât, toate acele viitoare mămici peste puțin timp le ofereau de bunăvoie informații valoroase, precum data probabilă a nașterii, ceea ce permitea companiei să știe când să le trimită cupoane pentru vitamine prenatale și scutece. Dar numai o fracțiune din clientele însărcinate ale Target foloseau acel registru.

Erau, pe urmă, alte cliente despre care directorii *bănuiau* că erau gravide deoarece cumpăraseră haine de maternitate,

* În original, *baby shower*. (n.t.)

mobilă pentru copii şi cutii de scutece. A bănui şi a şti sunt, totuşi, două lucruri diferite. De unde ştii dacă o femeie care cumpără scutece este însărcinată sau ia un cadou pentru o prietenă gravidă? Mai mult, un cupon care este util cu o lună înainte de data preconizată a naşterii ajunge la coş la câteva săptămâni după ce vine pe lume copilul.

Pole a început să caute soluția problemei scormonind prin informațiile din registrul Target al petrecerilor date în cinstea viitoarelor mămici, ceea ce i-a permis să observe modul în care se schimbau deprinderile de cumpărături ale femeii medii pe măsură ce se apropia data preconizată a naşterii. Registrul era ca un laborator în care el putea să îşi testeze intuițiile. Fiecare viitoare mămică îşi dădea numele ei, numele soțului şi data preconizată a naşterii. Baza de date pe care o deținea Target putea să lege acele informații de codurile Guest ID ale familiei. În consecință, ori de câte ori una dintre aceste femei cumpăra ceva din magazin sau online, Pole, utilizând data naşterii care fusese comunicată de femeie, putea să indice trimestrul în care se făcuseră cumpărăturile. Nu peste mult timp, a început să contureze nişte tipare.

Viitoarele mămici, a descoperit el, făceau cumpărături în modalități destul de previzibile. Luați, de exemplu, loțiunile. O mulțime de oameni cumpără loțiuni, dar un analist de date de la Target a remarcat că femeile înscrise în registrul pentru bebeluşi cumpărau cantități neobişnuit de mari de loțiuni neparfumate cam pe la începutul celui de al doilea trimestru de sarcină. Un alt analist a observat că uneori, în primele douăzeci de săptămâni, multe femei gravide se umflau cu vitamine, precum calciu, magneziu şi zinc. O mulțime de cumpărătoare achiziționau săpun şi vată în fiecare lună, dar în momentul în care cineva începe brusc să cumpere mari cantități de săpun neparfumat şi vată, pe lângă săpun lichid şi un

număr impresionant de șervețele umede pentru față și mâini, dintr-odată, la câteva luni după ce au cumpărat loțiuni, magneziu și zinc, este un semnal că se apropie de data nașterii.

În timp ce programul informatic al lui Pole se strecura printre date, a putut să identifice cam douăzeci și cinci de produse care, atunci când erau analizate toate laolaltă, îi permiteau, într-un anumit sens, să pătrundă în pântecul unei femei. Și mai important, putea să ghicească în ce trimestru se găsea femeia – precum și data probabilă a nașterii –, astfel încât Target putea să-i trimită cupoane când era pe punctul de a face noi cumpărături. Când Pole a fost gata, programul său putea să atribuie aproape oricărei cumpărătoare regulate un scor de „predicție de sarcină“.

Jenny Ward, o tânără de 23 de ani din Atlanta, care a cumpărat loțiune de unt de cocos și o pungă de două ori mai voluminoasă decât de obicei cu scutece, zinc, magneziu și o pătură de culoare albastru-intens? Erau șanse de 87% că era gravidă și că data preconizată a nașterii era undeva spre sfârșitul lui august. Liz Alter din Brooklin, o femeie de 35 de ani care a cumpărat cinci pachete de șervețele umede, o sticlă de detergent de rufe pentru „piele sensibilă“, o salopetă de jeans, vitamine care conțineau DHA și o grămadă de loțiuni pentru hidratarea pielii? Erau 96% șanse de graviditate și va naște, probabil, la începutul lui mai. Caitlin Pike, o femeie de 39 de ani din San Francisco care a cumpărat un cărucior de copil de 250 de dolari și nimic altceva? Cumpără probabil pentru petrecerea dată în cinstea unei prietene, viitoare mămică. În plus, datele ei demografice arată că a divorțat în urmă cu doi ani.[11]

Pole a aplicat programul său tuturor cumpărătorilor din baza de date a firmei Target. Când a terminat, avea o listă cu sute de mii de femei probabil gravide, pe care Target putea să le inunde cu reclame pentru scutece, loțiuni, pătuțuri, batiste

și haine de purtat în perioada sarcinii în perioade în care deprinderile lor de cumpărături erau deosebit de flexibile. Dacă o parte din acele femei sau soții lor începeau să cumpere de la Target, bilanțul companiei ar fi crescut cu niște milioane.

Atunci, exact în momentul în care avalanșa de reclame stătea să înceapă, cineva din departamentul de marketing a pus o întrebare: Cum vor reacționa femeile când își vor da seama cât de multe știe Target despre ele?

— Dacă expediem cuiva un catalog și spunem: „Felicitări pentru primul vostru copil!" și femeile nu ne-au spus niciodată că sunt gravide, asta le va face pe unele să se simtă stânjenite, mi-a spus Pole. Suntem foarte conservatori în ceea ce privește respectarea tuturor legilor care apără intimitatea. Însă chiar dacă respecți legea, poți face lucruri care le stârnesc oamenilor greața.

Există motive temeinice pentru astfel de griji. Cam la un an după ce Pole a creat modelul său de predicție a gravidității, un bărbat a intrat într-un Target din Minnesota și a cerut să discute cu managerul. Ținea strâns în pumn o reclamă. Era foarte supărat.

— Fiica mea a primit asta la cutia poștală! a spus el. Este încă la liceu și voi îi trimiteți cupoane pentru hăinuțe și pătuțuri pentru bebeluși? Vreți să o *încurajați* să rămână însărcinată?

Managerul habar nu avea despre ce vorbea acel domn. S-a uitat la plicul cu reclame. Destul de sigur, era adresat fiicei bărbatului și conținea reclame pentru haine de purtat în timpul maternității, mobilier pentru nou-născuți și fotografii cu bebeluși zâmbitori, care priveau lung în ochii mămicilor lor.

Managerul și-a cerut scuze fără să-și drămuiască efortul și, peste câteva zile, l-a sunat pe acel domn ca să se scuze încă o dată.

Tatăl era întru câtva jenat.

— Am avut o discuție cu fiica mea, a spus el. A reieşit că în casa mea s-au desfăşurat unele activități de care eu nu am știut absolut nimic. A răsuflat adânc. Așteaptă să nască în august. Eu vă datorez scuze.

Target nu este singura firmă care a stârnit îngrijorarea consumatorilor. Alte companii au fost atacate pentru că au folosit datele în modalități mult mai puțin sâcâitoare. În 2011, de exemplu, un locuitor din New York a dat în judecată McDonald's, CBS, Mazda şi Microsoft, afirmând că agenția de publicitate a acestor companii monitoriza utilizarea internetului de către indivizi pentru a face profilul deprinderilor lor de cumpărături.[12] În California sunt în desfăşurare procese intentate companiilor Target, Walmart, Victoria's Secret şi a altor lanțuri de retail fiindcă le solicită clienților codul poştal atunci când utilizează cardul de credit, după care folosesc acele informații pentru a le afla adresele de e-mail.[13]

Pole şi colegii lui știau că utilizarea datelor pentru a prevedea graviditatea unei femei era un potențial dezastru de relații publice. Aşadar, cum puteau ei să plaseze reclamele lor în mâinile viitoarelor mămici fără să dea impresia că le spionau? Cum profiți de obişnuințele oamenilor fără ca ei să-şi dea seama că le-ai studiat fiecare detaliu din viața lor?*

---

* Relatările din acest capitol se bazează pe interviuri cu peste o duzină de actuali şi foşti angajați de la Target, unele la adăpostul anonimatului, deoarece sursele s-au temut să nu fie concediate sau de alte represalii. Firmei Target i s-a oferit oportunitatea de a citi relatările din acest capitol şi de a le da un răspuns şi i s-a solicitat acordul ca directorii din departamentul de Guest Analytics să ne acorde interviuri înregistrate. Compania a refuzat această solicitare şi a refuzat, de asemenea, să răspundă întrebărilor noastre de verificare a faptelor, exceptând două e-mailuri. În primul se spunea: „La Target, obiectivul nostru este să facem din Target destinația de cumpărături preferată de clienții noştri, furnizându-le o valoare remarcabilă, inovație continuă şi o excepțională experiență de cumpărător, îndeplinind promisiunea brandului nostru: «Aşteaptă-te la mai mult. Plăteşte mai puțin». Întrucât ne concentrăm foarte intens asupra obiectivului nostru, am făcut investiții considerabile pentru a înțelege preferințele clienților noştri. În susținerea acestui efort, am elaborat un număr de instrumente

II.

În vara lui 2003, un director de promovare de la Arista Recors, pe nume Steve Bartels, a început să-i sune pe diferiți DJ-i de la posturile de radio ca să le vorbească despre un nou cântec pe care era sigur că-l vor îndrăgi. Se numea „Hey Ya!" și aparținea grupului de hip-hop OutKast.

„Hey Ya!" era un amestec jovial de funk, rock și hip-hop, cu un fragment masiv de swing big band, interpretat de una dintre cele mai populare orchestre de pe pământ. Suna ca nimic altceva din ceea ce se transmitea la radio.

— Prima oară când l-am auzit, mi s-a ridicat părul de pe mâini, mi-a spus Bartels. *Suna* ca un hit, ca acel gen de cântec pe care-l auzi la sărbătorile de bar mitzvah și îl fredonezi ani de-a rândul.

Prin birourile de la Arista, directorii cântau refrenul – „scutură-l ca pe o fotografie Polaroid" – unii către alții pe holuri. *Acest cântec*, erau cu toții de acord, *va fi un succes enorm.*

---

de cercetare, care ne permit să desluşim tendinţele şi preferinţele diferitelor segmente demografice ale clientelei noastre. Folosim datele derivate din aceste instrumente pentru planul general al magazinelor noastre, selecţia produselor, promoţii şi cupoane. Această analiză permite magazinelor Target să ofere clienţilor noştri cea mai relevantă experienţă la cumpărături. De exemplu, în timpul unei tranzacţii în magazin, instrumentul nostru de investigaţie poate să prevadă ofertele relevante pentru un client individual bazându-ne pe cumpărăturile sale, care le pot fi oferite odată cu chitanţa. În plus, programele noastre cu participare opţională, precum registrul nostru de copii, ajută firma Target să înţeleagă modul în care nevoile clienţilor noştri evoluează în timp, dându-ne posibilitatea de a le oferi proaspetelor mămici cupoane prin care economisesc bani. Credem că aceste eforturi aduc beneficii directe clientelor noastre, oferind mai mult din ceea ce ele au nevoie şi doresc de la Target – după cum au adus beneficii şi firmei Target, construind relaţii mai puternice de fidelitate ale clientelor noastre, sporind frecvenţa cumpărăturilor şi asigurând vânzări şi profituri mai mari". Într-un al doilea e-mail am citit: „Aproape toate afirmaţiile dumneavoastră conţin informaţii inexacte şi publicarea lor ar dezinforma publicul. Nu avem intenţia să discutăm fiecare afirmaţie punct cu punct. Target tratează cu seriozitate obligaţiile sale legale şi respectarea tuturor legilor statale şi federale în vigoare, inclusiv a celor care au legătură cu informaţiile protejate privind sănătatea diferitelor persoane" (n.a.).

Certitudinea lor nu se baza numai pe intuiție. În acel moment, industria înregistrărilor muzicale cunoștea o schimbare ce semăna cu transformările procesării datelor care se desfășura la Target și prin alte părți. Exact așa cum comercianții foloseau algoritmi informatici ca să prevadă deprinderile cumpărătorilor, directorii din industria muzicală și cei care conduceau posturile de radio foloseau programe informatice ca să prevadă deprinderile ascultătorilor. O companie numită Polyphonic HMI - o colecție de experți în inteligența artificială și statisticieni cu sediul în Spania - crease un program numit Hit Song Science, care analiza caracteristicile matematice ale unei melodii și prevedea popularitatea sa. Comparând ritmul, tonalitatea, melodia, progresia acordurilor și alți factori ai unui anumit cântec cu mii de hituri stocate în baza de date de care dispunea Polyphonic HMI Hit Song Science putea să furnizeze un scor care prevedea dacă era probabil ca o melodie să aibă succes.[14]

Programul anticipase, de exemplu, că piesa *Come Away with Me*, interpretată de Norah Jones, va fi un hit după ce mai toată industria muzicală respinsese albumul. (Avea să vândă zece milioane de discuri și să câștige opt premii Grammy.) A prevăzut că „Why Don't You and I", cântată de Santana, va fi o piesă populară, în pofida îndoielilor multor DJ-i. (A ajuns până pe locul trei în *Billboard* Top 40.)

Atunci când directorii posturilor de radio au procesat „Hey Ya!" prin programul Hit Song Science, a mers bine. De fapt, mai mult decât bine. Scorul s-a numărat printre cele mai mari din câte se văzuseră vreodată.

Conform algoritmului, „Hey Ya!" avea să fie un hit monstru.

Pe 4 septembrie 2003, în influentul program de la 7:15 p.m., canalul Top 40 WIOQ din Philadelphia a început să difuzeze la radio „Hey Ya!". A mai difuzat cântecul de șapte ori în acea săptămână și de 37 de ori în acea lună.[15]

În acel moment, o companie numită Arbitron testa o nouă tehnologie, care făcea posibil să afli câți oameni ascultau un anumit post de radio la un moment dat și câți schimbau postul în timp ce se difuza un anumit cântec. WIOQ era unul dintre posturile incluse în test. Directorii postului erau siguri că „Hey Ya!“ îi va ține pe ascultători cu urechile lipite de aparatele lor de radio.

Pe urmă au venit datele.

Ascultătorilor nu doar le-a displăcut „Hey Ya!“. Conform datelor, au urât această piesă. Au urât-o atât de mult, încât aproape o treime dintre ei au schimbat postul de radio în primele 30 de secunde ale cântecului. Și nu s-a întâmplat numai la WIOQ. În toată țara, la posturile de radio din Chicago, Los Angeles, Phoenix și Seattle, ori de câte ori se difuza „Hey Ya!“, cifre uriașe de ascultători închideau aparatul de radio.[16]

— Am crezut că era un cântec mare de cum l-am ascultat prima oară, a spus John Garabedian, gazda unei emisiuni radio Top 40, care era ascultată de peste două milioane de oameni în fiecare weekend. Dar nu suna la fel ca alte cântece și pe unii oameni îi apuca nebunia când se difuza piesa. Un tip mi-a spus că era cel mai oribil lucru pe care-l auzise vreodată.

— Oamenii ascultă Top 40 pentru că vor să audă cântecele lor favorite sau piese care sună la fel ca acestea. Când se difuzează ceva diferit, se simt ofensați. Nu doresc nimic neobișnuit.

Arista cheltuise o groază de bani cu promovarea lui „Hey Ya!“. Industria muzicală și posturile de radio aveau nevoie ca piesa să aibă succes. Hiturile valorează o avere – nu doar pentru că oamenii cumpără cântecul ca atare, dar și fiindcă un hit poate să-i convingă pe ascultători să renunțe la jocuri video și la internet ca să asculte la radio. Un hit poate să vândă mașini sport la televiziune și îmbrăcăminte în magazinele de fițe. Cântecele hituri sunt rădăcina unor zeci de deprinderi de

cheltuieli pe care agenţiile de publicitate, canalele TV, barurile, cluburile de dans – chiar şi firme de tehnologie precum Apple – se bazează.

Acum, unul dintre cântecele de care erau legate cele mai înalte aşteptări – o piesă despre care algoritmii au prevăzut că va ajunge cântecul anului – dădea greş. Directorii posturilor de radio erau disperați să găsească ceva care să facă din „Hey Ya!" un hit.[17]



Acea întrebare – cum faci dintr-un cântec un hit? – a frământat industria muzicală de la începuturile acesteia, dar numai în ultimele decenii oamenii au încercat să obțină nişte răspunsuri științifice. Unul dintre pionieri a fost managerul unui post de radio, pe nume Rich Meyer, care, în 1985, împreună cu soția lui, Nancy, au înființat o companie numită Mediabase, la subsolul casei lor din Chicago. Se trezeau în fiecare dimineață, alegeau un lot de benzi de la posturile de radio care fuseseră înregistrate în ziua precedentă în diferite oraşe, analizau şi calculau fiecare cântec care fusese difuzat. După aceea, Meyer publica un buletin săptămânal, care ținea evidența pieselor a căror popularitate creştea sau era în scădere.

În primii ani, buletinul avea numai vreo sută de abonați, iar Meyer şi soția lui s-au străduit din greu să mențină compania lor pe linia de plutire. Totuşi, pe măsură ce tot mai multe posturi de radio au început să utilizeze ideile lui Meyer pentru a-şi spori audiența – şi, mai ales, studiind formulele pe care le-a pus el la punct ca să explice tendințele ascultătorilor – buletinul său, datele vândute de Mediabase şi, mai târziu, servicii similare furnizate de o industrie în creştere de consultanți în procesarea datelor, au revizuit modul de conducere a posturilor de radio.

Una dintre enigmele pe care Meyer le îndrăgea cel mai mult erau legate de întrebarea de ce, în timpul unor cântece, se părea că ascultătorii nu schimbă niciodată postul. Printre DJ-i, aceste piese erau cunoscute drept „lipicioase". Meyer depistase sute de cântece lipicioase de-a lungul anilor, încercând să ghicească principiile care le făceau atât de populare. Biroul său era plin de tabele şi grafice, care grupau caracteristicile diferitelor piese lipicioase. Meyer căuta mereu noi metode de măsurare a caracterului lipicios şi, în momentul în care s-a lansat „Hey Ya!", a început să experimenteze cu datele furnizate de testele efectuate de Arbitron, ca să vadă dacă îi ofereau nişte idei proaspete.

Unele dintre cele mai lipicioase cântece din acea vreme erau lipicioase din motive evidente - „Crazy in Love" a lui Beyoncé şi „Señorita", cântată de Justin Timberlake, de exemplu, tocmai fuseseră lansate şi erau deja enorm de populare, dar acelea erau nişte cântece mari ale unor staruri consacrate, aşa că era de înţeles de ce erau lipicioase. Alte piese, totuşi, erau lipicioase din motive pe care nimeni nu reuşea să le înţeleagă. De exemplu, când se difuza la radio „Breathe", interpretat de Blu Cantrell, în vara lui 2003, aproape nimeni nu schimba postul. Cântecul este o melodie ritmată, eminamente uşor de uitat, pe care DJ-ii o găseau atât de stupidă, încât majoritatea o difuzau cu reţineri, după cum au declarat publicaţiilor muzicale. Însă dintr-un anumit motiv, ori de câte ori se difuza la radio, oamenii ascultau, chiar dacă, după cum au constatat autorii de sondaje, aceiaşi ascultători au spus că piesa nu le plăcea foarte mult. Sau gândiţi-vă la „Here Without You" a trupei 3 Doors Down, sau aproape la orice piesă interpretată de Maroon 5. Aceste trupe sunt atât de inexpresive, încât criticii şi ascultătorii au inventat o nouă categorie muzicală - „bath rock" - ca să descrie soundul lor călduţ. Şi totuşi, ori de câte ori se difuzau la radio, aproape nimeni nu schimba postul.

Erau apoi cântece despre care ascultătorii spuneau că *le displac* efectiv, dar erau, cu toate astea, lipicioase. Gândiți-vă la Christina Aguilera sau la Celine Dion. În numeroase sondaje, ascultătorii bărbații au spus că o urăsc pe Celine Dion și că nu suportă cântecele sale. Însă ori de câte ori se difuza la radio Dion, bărbații rămâneau pe post. Pe piața din Los Angeles, posturile care difuzau cu regularitate Dion la sfârşitul fiecărei ore de emisie – când se măsura numărul de ascultători – puteau să-şi crească audiența cu 3%, o cifră uriaşă în lumea posturilor de radio. Poate că bărbații *au crezut* că le displace Dion, dar când se difuzau cântecele ei, rămâneau lipiți de aparatul de radio.[18]

Într-o seară, Meyer a început să asculte o colecție de cântece lipicioase, unul după altul, iar şi iar. În timp ce făcea acest lucru, a început să remarce o asemănare între ele. Nu în sensul că toate piesele sunau la fel. Unele erau balade, altele erau piese pop. Totuși, toate păreau asemănătoare prin faptul că sunau exact la fel cu ceea ce Meyer se aştepta să audă într-un anumit gen muzical. Sunau *familiar* – ca tot ce se difuza la radio –, dar un pic mai şlefuit, puțin mai aproape de punctul median de aur al cântecului perfect.

— Uneori, posturile de radio fac investigații sunându-i la telefon pe ascultători şi punându-i să asculte un fragment dintr-un cântec, iar ascultătorii spun „Am auzit piesa de un milion de ori, m-am săturat de ea până peste cap", mi-a spus Meyer. Dar când se dă la radio, subconștientul îți spune „Știu acest cântec! L-am auzit de un milion de ori! Pot să-l cânt și eu odată cu interpretul!" Cântecele lipicioase sunt ceea ce *te aștepți* să auzi la radio. În secret, creierul tău doreşte acel cântec, pentru că este atât de familiar, comparativ cu orice altceva pe care l-ai auzit deja și ți-a plăcut. Pur şi simplu sună aşa cum trebuie.

Există dovezi că preferința pentru lucrurile care sună „familiar" este un produs al neurologiei noastre. Savanții au examinat

creierul oamenilor în timp ce ascultă muzică şi au trasat regiunile neuronale care sunt implicate în percepţia stimulilor auditivi. Ascultarea muzicii activează numeroase regiuni din creier, inclusiv cortexul auditiv, talamusul şi cortexul parietal superior.[19] Exact aceleaşi regiuni sunt, de asemenea, asociate cu modele de recunoaștere, ajutând creierul să decidă care inputuri merită atenție și pe care să le ignore. Cu alte cuvinte, zonele care procesează muzica sunt proiectate să caute modele şi reţină familiaritatea. Are sens. La urma urmei, muzica este complicată. Numeroasele tonuri, înălţimi, melodiile suprapuse şi sunetele concurente pe care le conţine aproape orice melodie – sau oricine vorbeşte pe o stradă aglomerată, din acest motiv – sunt atât de copleşitoare încât, fără capacitatea creierului de a se concentra asupra unor sunete şi de a le ignora pe celelalte, totul ar părea o cacofonie de zgomote.[20]

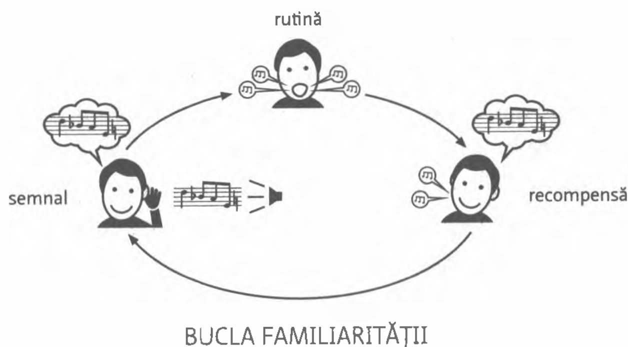
Creierul nostru tânjește după familiaritate în muzică deoarece familiaritatea este modul în care noi reușim să auzim fără ca atenţia să ne fie distrasă de toate sunetele din jur. Exact aşa cum savanţii de la MIT au descoperit că deprinderile comportamentale previn situaţia de a fi copleşiţi de şirul nesfârşit de decizii pe care, în absenţa lor, ar trebui să le luăm în fiecare zi, deprinderile de ascultare există fiindcă, în lipsa lor, ar fi imposibil de stabilit dacă trebuie să fim atenţi la vocea copilului nostru, la fluierul arbitrului sau la zgomotele de pe o stradă aglomerată în timpul unui meci de fotbal dintr-o duminică. Deprinderile de ascultare ne permit să separăm în mod inconștient zgomotele importante de acelea pe care le putem ignora.

Iată de ce cântecele care sună „familiar" – chiar dacă nu le-ați mai auzit niciodată înainte – sunt lipicioase. Creierul nostru este proiectat să prefere modelele auditive care par similare cu ceea ce am mai auzit deja. Când Celine Dion lansează o nouă piesă – şi aceasta sună ca oricare alt cântec pe care l-a

interpretat ea, precum și ca majoritatea altor cântece de la radio – inconștient, creierul nostru râvnește cu ardoare caracterul său recognoscibil și piesa devine lipicioasă. Poate că nu ați fost niciodată la un concert susținut de Celine Dion, dar veți asculta la radio cântecele sale, fiindcă este ceea ce *vă așteptați* să auziți în timp ce conduceți mașina în drum spre serviciu. Acele cântece corespund perfect deprinderilor voastre.

Această idee ne ajută să ne explicăm de ce „Hey Ya!" dădea greș la radio, în pofida faptului că Hit Song Science și directorii muzicali erau siguri că va fi un hit. Problema nu era că piesa „Hey Ya!" era proastă. Problema era că „Hey Ya!" *nu era familiară*. Ascultătorii programelor de radio nu doreau să ia o decizie conștientă de fiecare dată când se difuza un cântec nou. În schimb, creierul lor dorea să urmeze o obișnuință. În cea mai mare parte a timpului, noi nu alegem efectiv dacă ne place sau ne displace un cântec. Ar consuma un prea mare efort mental. În schimb, noi reacționăm față de semnale („Asta sună ca toate celelalte cântece care mi-au plăcut") și față de recompense („E drăguț să fredonezi în timpul cântecului!") și, pe negândite, sau începem să cântăm, sau schimbăm postul de radio.

Într-un anumit sens, Arista și DJ-ii de la posturile de radio s-au confruntat cu o variațiune a problemei întâlnite de Andrew



BUCLA FAMILIARITĂȚII

Pole la Target. Ascultătorii sunt fericiți să rămână într-un cântec despre care ar putea spune că le displace, atât timp cât seamănă cu ceea ce au auzit până atunci. Femeile gravide sunt încântate să utilizeze cupoanele pe care le primesc prin poștă, afară de cazul în care acele cupoane fac să fie evident faptul că Target le spionează pântecul, ceea ce este nefamiliar și oarecum înspăimântător. Primirea unui cupon care scoate clar în evidență că Target știe că ești însărcinată vine în contradicție cu lucrurile la care se așteaptă o consumatoare. E ca și cum i-ați spune unui bancher de 42 de ani, care se ocupă de investiții, că a cântat împreună cu Celine Dion. Pur și simplu, e un sentiment neplăcut.

Așadar, cum i-au convins DJ-ii pe ascultători să se lipească de cântece precum „Hey Ya!" suficient de mult timp încât să le devină familiare? Cum le convinge Target pe femeile gravide să întrebuințeze cupoanele pentru scutece fără să fie cuprinse de frică?

Îmbrăcând ceva nou în haine vechi și făcând ca nefamiliarul să pară familiar.

III.

La începutul anilor 1940, Guvernul Statelor Unite a început să expedieze mare parte din producția domestică de carne în Europa și pe teatrul de război din Pacific, pentru aprovizionarea trupelor care luptau în al Doilea Război Mondial. Acasă, cotletele și coastele de porc au început să fie greu de găsit. Când Statele Unite au intrat în război la sfârșitul anului 1941, restaurantele din New York foloseau carne de cal pentru hamburgeri și s-a născut o piață neagră a cărnii de pasăre.[21] Oficialitățile federale erau îngrijorate de faptul că un război de lungă durată

ar face ca națiunea să ducă lipsă de proteine. Această „problemă va deveni tot mai gravă în Statele Unite dacă războiul continuă", le-a scris americanilor fostul președinte Herbert Hoover, într-un pamflet guvernamental din 1943. „Fermele noastre duc lipsă de brațe care să aibă grijă de vite; iar peste toate, noi trebuie să-i aprovizionăm pe britanici și pe ruși. Carnea și grăsimea sunt în acest război nu mai puțin muniție decât tancurile și avioanele."

Îngrijorat, Departamentul Apărării a solicitat zeci de sociologi, psihologi și antropologi de frunte din țară – printre care Margaret Mead și Kurt Lewin, care urmau să devină celebrități academice – și le-a trasat o sarcină: găsiți un mod de a-i convinge pe americani să mănânce organe de animale. Faceți în așa fel încât gospodinele să le servească soților și copiilor ficați, inimi, rinichi, creieri, stomacuri și intestine bogate în proteine, care se strângeau după ce mușchiul și pulpa de vacă plecau peste mări.

În acea perioadă, carnea de organe nu era populară în America. O femeie din clasa de mijloc din 1940 mai degrabă ar fi murit de foame decât să-și spurce masa cu limbă sau măruntaie. Așa se face că atunci când savanții recrutați în Comitetul pentru Deprinderi Alimentare s-au reunit pentru prima oară în 1941, și-au asumat obiectivul de a identifica în mod sistematic barierele culturale care îi descurajau pe americani să mănânce organe de animale. În total, peste două sute de studii au fost publicate și, în miezul lor, toate conțineau o descoperire asemănătoare: ca să se modifice rețetele culinare ale oamenilor, era necesar ca exoticul să fie făcut familiar. Și ca să facă asta, era nevoie să fie camuflat în veșmintele purtate de zi cu zi.[22]

Ca să-i convingă pe americani să mănânce ficat și rinichi, gospodinele trebuiau să știe cum să facă în așa fel încât mâncărurile să aibă un aspect, gust și miros pe cât posibil de

asemănător cu ceea ce familiile lor *se așteptau* să găsească pe masă – aceasta a fost concluzia savanților. De exemplu, atunci când Divizia de Subzistență din Corpul de Manutanță – oamenii însărcinați să asigure hrana soldaților – a început, în 1943, să servească trupelor varză proaspătă, aceasta a fost respinsă. Așa că la popote au tocat și au fiert varza până când semăna cu orice altă legumă din tava unui soldat –, iar trupele au mâncat fără să se plângă. „Era mai probabil ca soldații să consume un fel de mâncare, fie unul familiar sau unul nefamiliar, atunci când era gătit într-un mod asemănător experienței lor anterioare, fiind servit într-o manieră familiară", a scris un cercetător din zilele noastre, care a evaluat acele studii.[23]

Secretul modificării dietei americane, a fost concluzia Comitetului pentru Deprinderi Alimentare, era familiaritatea. În scurt timp, gospodinele primeau din partea guvernului plicuri, în care li se spunea că „orice soț va fi încântat de friptura și plăcinta de rinichi".[24] Măcelarii au început să distribuie rețete, care explicau cum să se prepare chiftele din ficat.

La câțiva ani după ce s-a sfârșit al Doilea Război Mondial, Comitetul pentru Deprinderi Alimentare a fost dizolvat. În acel moment, totuși, mâncărurile preparate cu organe fuseseră pe deplin integrate în dieta americană. Un studiu a arătat că, în timpul războiului, consumul de măruntaie crescuse cu 33%. În 1955, ajunsese la 50%.[25] Rinichii au devenit nelipsiți de la cină. Ficatul era pentru ocazii speciale. Șabloanele americane de consum alimentar se schimbaseră până într-atât, încât mâncărurile preparate din organe deveniseră embleme ale bunăstării.

De atunci, guvernul american a lansat zeci de alte eforturi de îmbunătățire a dietei noastre. De exemplu, a fost campania „Cinci pe zi", care urmărea să-i încurajeze pe oameni să mănânce cinci fructe sau legume, piramida trofică a Departamentului pentru Agricultură, pledând și pentru brânzeturi și lactate cu

conținut sărac de grăsimi. Niciuna nu a încercat să-și camufleze recomandările sub masca deprinderilor existente și, în consecință, toate campaniile au dat greș. Până astăzi, singurul program guvernamental care a cauzat o schimbare durabilă în alimentația americanilor a fost efortul de a impune în consumul zilnic organele animale din anii 1940.

Totuși, posturile de radio și marile companii – printre care și Target – sunt ceva mai experimentate.



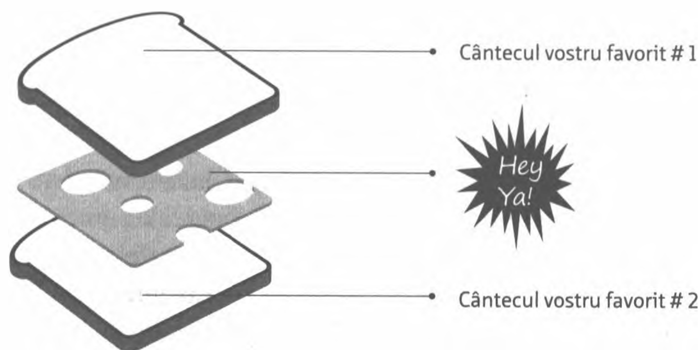
În scurt timp, DJ-ii au înțeles că, dacă vor să facă din „Hey Ya!" un hit, era necesar ca piesa să pară familiară. Iar pentru asta, era nevoie de ceva special.

Problema era că programele informatice, precum Hit Song Science, erau destul de bune în predicția deprinderilor noastre. Însă uneori, acei algoritmi găsesc deprinderi care încă nu s-au format efectiv și, atunci când companiile își îndreaptă strategiile de marketing spre niște deprinderi pe care încă nu le-am adoptat sau, și mai rău, pe care nu dorim să le recunoaștem – cum ar fi afecțiunea noastră secretă față de baladele zemoase – firmele riscă să dea faliment. Dacă un magazin alimentar se laudă că „Avem o varietate uriașă de cereale zaharate și înghețată!", cumpărătorii se vor ține la distanță. Dacă un măcelar spune „Iată o bucată de intestin pentru cina voastră", o gospodină din 1940 va găti în schimb o conservă de ton. Când un post de radio anunță „Celine Dion la fiecare jumătate de oră!", nimeni nu-l va căuta pe scală. Așa că, în loc să procedeze astfel, patronii de supermarketuri fac reclamă cât mai zgomotoasă pentru merele și roșiile lor (în timp ce se asigură că veți trece pe lângă bomboanele M&M's și înghețata Häagen-Dazs în drumul spre casa de marcat), iar măcelarii din anii 1940 numeau

ficatul „noul biftec“, iar DJ-ii strecoară discret tema muzicală din *Titanic.*

Ca să devină un hit, „Hey Ya!“ trebuia să devină o parte dintr-o deprindere stabilită de audiție. Și ca să facă parte dintr-o deprindere, piesa trebuia să fie ușor camuflată la început, așa cum gospodinele camuflau rinichii în chiftele. Așa că la WIOQ din Philadelphia - ca și la alte posturi de radio din toată țara - DJ-ii au început să se asigure că, ori de câte ori se difuza „Hey Ya!“, era făcut sandvici între cântece care erau deja populare.

— De-acum face parte din manualul de teorie a întocmirii listelor de cântece care se difuzează pe post, a spus Tom Webster, un consultant radio. Pune un cântec nou între două hituri populare, îndrăgite de toată lumea.



Totuși, DJ-ii nu au difuzat „Hey Ya!“ alături de orice fel de hit. Au făcut piesa sandvici între tipurile de cântece despre care Rich Meyer a descoperit că erau deosebit de lipicioase, interpretate de artiști precum Blu Cantrell, 3 Doors Down, Maroon 5 și Christina Aguilera. (De fapt, unele posturi au fost atât de înflăcărate, încât au folosit de două ori același cântec.)

Gândiți-vă, de exemplu, la lista de cântece difuzate de WIOQ pe 19 septembrie 2003:

11:43	„Here Without You", 3 Doors Down
11:54	„Breathe", Blu Cantrell
11:58	„Hey Ya!", OutKast
12:01	„Breathe", Blu Cantrell

Sau playlistul din 16 octombrie:

9:41	„Harder to Breathe", Maroon 5
9:45	„Hey Ya!", OutKast
9:49	„Can't Hold Us Down", Christina Aguilera
10:00	„Frontin'", Pharrell

12 noiembrie:

9:58	„Here Without You", 3 Doors Down
10:01	„Hey Ya!", OutKast
10:05	„Like I Love You", Justin Timberlake
10:09	„Baby Boy", Beyoncé

— Administrarea unei liste de cântece nu este altceva decât diminuarea riscurilor, a spus Webster. Posturile de radio trebuie să riște cu piese noi, altminteri oamenii nu le-ar mai asculta. Dar ceea ce vor cu adevărat ascultătorii să audă sunt cântece care deja le plac. Așa că trebuie să faci în așa fel încât piesele noi să pară familiare cât de repede posibil.

Când WIOQ a început să difuzeze „Hey Ya!" la început de septembrie – înainte să fi făcut piesa sandvici –, 26,6% dintre ascultători au schimbat postul ori de câte ori se difuza cântecul. În octombrie, după ce a fost difuzat împreună cu niște hituri

lipicioase, „factorul de schimbare a postului" a scăzut la 13,7%. În decembrie, era de 5,7%. Alte posturi mari de radio din toată țara au folosit aceeași tehnică-sandvici, iar rata de schimbare a postului a urmat același model de evoluție.

Și pe măsură ce ascultătorii auzeau „Hey Ya!" de nenumărate ori, le-a devenit familiar. Odată ce cântecul a devenit popular, WIOQ difuza „Hey Ya!" de nu mai puțin de cincisprezece ori pe zi. Deprinderile de audiție ale oamenilor s-au modificat, astfel încât aceștia se așteptau – ba chiar doreau cu ardoare – „Hey Ya!" S-a născut o deprindere „Hey Ya!" Cântecul avea să câștige un Grammy și să vândă peste 5,5 milioane de albume, aducând posturilor de radio profituri de milioane de dolari.

— Acest album i-a consolidat pe OutKast în panteonul superstarurilor, mi-a spus Bartels, directorul de promovare. Asta i-a făcut cunoscuți audienței din afara genului hip-hop. Îmi dă o mare satisfacție când un nou artist îmi cântă single-ul său și spune: *Ăsta va fi noul „Hey Ya!"*



După ce Andrew Pole a construit mașina lui de predicție a graviditătii, după ce a identificat sute de mii de cumpărătoare care erau, probabil, însărcinate, după ce un coleg a semnalat că unele femei – de fapt, cele mai multe dintre ele – ar putea să fie deranjate dacă primeau niște reclame din care să rezulte în mod evident că Target era la curent cu statutul lor reproductiv, toți au decis să facă un pas înapoi și să-și analizeze opțiunile.

Departamentul de marketing a considerat că ar fi inteligent să facă o serie de mici experimente înainte de a lansa o campanie la scară națională. Aveau posibilitatea să expedieze niște

plicuri special concepute unui mic număr de cliente, astfel că au ales la întâmplare nişte femei de pe lista de graviditate a lui Pole şi au început să testeze combinaţii de reclame, ca să vadă cum reacţionează cumpărătoarele.

— Avem capacitatea să expediem fiecărei cliente o broşură cu reclame, special concepută pentru fiecare, în care se spune „Iată tot ce aţi cumpărat săptămâna trecută şi un cupon pentru acele produse", mi-a spus un director de la Target, care cunoştea la prima mână predictorul de graviditate al lui Pole. Facem asta tot timpul pentru produsele alimentare.

— În cazul produselor pentru graviditate, totuşi, am aflat că unele femei reacţionează urât. Atunci am început să amestecăm în toate aceste pachete publicitare o serie de reclame la unele produse despre care ştiam că femeile însărcinate nu le-ar cumpăra niciodată, astfel încât reclamele la produsele pentru bebeluşi să pară întâmplătoare. Puneam o reclamă la un tractoraş de tuns gazonul alături de o reclamă la scutece. Puneam în plic un cupon pentru pahare de vin alături de unul de hăinuţe pentru copii. În acest fel, se părea că toate produsele au fost alese pur întâmplător.

— Şi am descoperit că atât timp cât o femeie însărcinată crede că nu a fost spionată, va folosi cupoanele. Ea presupune că toată lumea din cartier a primit acelaşi plic cu reclame la scutece şi pătuţuri de copil. Atât timp cât nu le spionăm, funcţionează.

Răspunsul la întrebarea pusă de Target şi de Pole – cum faci reclamă unei femei gravide fără să dezvălui faptul că eşti la curent cu sarcina ei? – era, în esenţă, identic cu acela de care DJ-ii s-au folosit pentru a-i prinde în laţ pe ascultătorii lor când au difuzat „Hey Ya!". Target a început să strecoare cupoanele pentru scutece într-un sandvici de reclame la produse nelegate

de graviditate, ceea ce făcea ca reclamele să pară anonime, familiare, confortabile. Au camuflat ceea ce ştiau.

Curând, vânzările produselor „Mama şi copilul" realizate de Target au explodat. Compania nu dă publicității cifrele de vânzări defalcate pe divizii, dar între 2002 – când a fost angajat Pole – şi 2009, profiturile firmei Target au crescut de la 44 de miliarde de dolari la 65 de miliarde. În 2005, Gregg Steinhafel, preşedintele companiei, s-a lăudat într-o sală plină de investitori cu strategia companiei „de concentrare sporită asupra unor articole și categorii care se adresează unor segmente specifice de clienți, precum mama şi copilul".

— Pe măsură ce baza noastră de date a devenit tot mai sofisticată, reclama prin poştă difuzată de Target s-a dovedit un instrument util de promovare a valorii şi a caracterului convenabil unor segmente specifice ale clientelei noastre, precum proaspetele mămici sau adolescenții, a spus el. De exemplu, Target Baby este capabil să stabilească stadiile de viață de la îngrijirea prenatală până la scaune pentru transportul copiilor cu maşina şi cărucioare pentru copii. În 2004, Target Baby Direct Mail Program a adus creșteri considerabile ale vizitelor la magazin și ale vânzărilor.[26]

Fie că vindeți un cântec nou, un aliment nou sau un nou pătuţ pentru copii, lecția este aceeaşi: dacă îmbrăcați ceva nou în deprinderi vechi, este mai uşor pentru public să-l accepte.

IV.

Utilitatea acestei lecţii nu se limitează doar la marile corporaţii, agenţii guvernamentale sau posturi de radio, care speră să vă manipuleze gusturile. Aceleaşi idei pot fi folosite ca să ne schimbăm modul de viață.

În 2000, de exemplu, doi statisticieni au fost angajați de YMCA* – una dintre cele mai mari organizații nonprofit din țară – ca să utilizeze ghicitul bazat pe prelucrarea datelor pentru a face lumea un loc mai sănătos. YMCA are peste 2 600 de ramuri în Statele Unite, majoritatea săli de sport și centre comunitare. În urmă cu un deceniu, liderii organizației au început să se întrebe cu îngrijorare cum poate organizația să rămână competitivă. Au cerut ajutorul unui expert în științe sociale și unui matematician – Bill Lazarus și Dean Abbott.

Cei doi savanți au strâns date din sondajele efectuate de-a lungul anilor pe mai mult de 150 000 de membri YMCA în legătură cu gradul lor de satisfacție și au început să caute modele. În acel moment, concepția directorilor YMCA era că oamenii își doresc echipament sportiv extravagant și facilități moderne, sclipitoare. YMCA cheltuise milioane de dolari ca să construiască săli de forță și centre de yoga. Totuși, când au fost analizate sondajele, s-a dovedit că, deși atractivitatea unei facilități și disponibilitatea aparatelor de întărire a mușchilor este posibil să-i fi determinat inițial pe oameni să intre în organizație, ceea ce i-a făcut să rămână a fost altceva.

Rămânerea în organizație, spuneau datele, era impulsionată de factori emoționali, precum dacă angajații știau cum se numesc membrii și îi salutau când intrau în sediu. S-a dovedit că oamenii merg adeseori la sala de fitness în căutare de legături umane, nu ca să tragă de fiare. Dacă un membru își făcea un prieten la YMCA, era mult mai probabil să vină împreună la antrenament. Cu alte cuvinte, oamenii care aderă la YMCA au anumite deprinderi sociale. Dacă YMCA le satisfăcea, membrii erau fericiți. Așa că, dacă YMCA dorea să-i încurajeze pe oameni să facă mișcare trebuia să profite de modelele

---

* YMCA, acronim pentru *Young Men's Chrisitian Association* – „Asociația tinerilor creștini". (n.t.)

comportamentale care existau deja și să le ceară angajaților să rețină numele vizitatorilor. Este o variațiune a lecției învățate de Target și DJ-ii de la posturile de radio: ca să vinzi o nouă deprindere - în cazul de față, exercițiile fizice - îmbracă acea deprindere în ceva pe care oamenii deja îl cunosc și le place, cum ar fi instinctul de a merge în locuri unde este ușor să-ți faci prieteni.

— Am spart codul modului de a-i ține pe oameni la sala de sport, mi-a spus Lazarus. Oamenii doresc să viziteze locuri care le satisfac nevoile lor sociale. Dacă îi faci pe oameni să se antreneze în grup, este mai probabil ca ei să persevereze în a face mișcare. Se poate schimba astfel sănătatea națiunii.

Nu peste mult timp, spun experții în analiză predictivă, companiile vor avea posibilitatea să ne cunoască gusturile și să prevadă obișnuințele noastre mai bine decât le știm chiar noi. Totuși, numai a ști că un ins ar putea să prefere un anumit brand de unt de arahide nu este suficient pentru a-l face să acționeze în acord cu acea preferință. Pentru marketingul unei noi deprinderi - fie că este vorba de alimente sau echipament pentru gimnastică aerobică - trebuie să înțelegi cum să faci în așa fel încât noutatea să pară ceva familiar.

Ultima oară când am discutat cu Andrew Pole, i-am pomenit că soția mea era însărcinată cu al doilea copil. Și Pole avea copii, așa că am vorbit puțin despre odrasle. Eu și soția mea facem din când în când cumpărături la Target, am spus eu, și cam cu un an în urmă dădusem adresa noastră companiei, așa că puteam începe să primim cupoane prin poștă. Recent, pe măsură ce sarcina soției avansa, am remarcat o ușoară creștere a numărului de reclame la scutece, loțiuni și hăinuțe pentru bebeluși pe care le primeam acasă.

Aveam de gând să schimb unele dintre acele cupoane chiar în următorul weekend, i-am spus eu. Mă mai gândeam și să

cumpăr un pătuț și ceva draperii pentru camera copilului, poate și niște jucării Bob the Builder pentru țâncul meu. Ar fi fost realmente util dacă Target îmi trimitea exact cupoanele potrivite pentru ceea ce trebuia să cumpăr.

— Ai răbdare până se naște copilul, a spus Pole. Îți vom trimite cupoane pentru lucruri pe care le vrei chiar înainte să-ți dai seama de faptul că le dorești.

Partea a treia | Deprinderile societății

8 Saddleback Church și boicotul autobuzelor din Montgomery

CUM IAU NAȘTERE MIȘCĂRILE SOCIALE

I.

Autobuzul de la ora 6 p.m. spre Cleveland Avenue a oprit după curbă și micuța femeie afro-americană de 42 de ani, cu ochelari fără rame și purtând o sobră jachetă cafenie, a urcat, a scotocit în poșetă și a lăsat zece cenți să cadă în tăvița de lângă șofer.[1]

Se întâmpla într-o joi, pe 1 decembrie 1955, în Montgomery, Alabama, iar ea tocmai sfârșise o zi lungă de muncă la Montgomery Fair, magazinul universal unde lucra ca lenjereasă. Autobuzul era aglomerat și, conform legii, primele patru rânduri de scaune erau rezervate pentru pasagerii albi. Zona în care negrii aveau voie să stea pe scaune, undeva mai în spate, era deja plină, așa că femeia - Rosa Parks - s-a așezat pe un rând de scaune de la mijlocul autobuzului, exact în spatele sectorului pentru albi, unde ambele rase puteau să ocupe un loc.

Pe măsură ce autobuzul și-a continuat ruta, au urcat mai multe persoane. Curând, toate rândurile de scaune s-au ocupat și unii călători - printre care un pasager alb - stăteau în picioare pe culoarul din mijloc, ținându-se de o bară de deasupra capului. Văzându-l pe bărbatul alb stând în picioare, șoferul autobuzului, James F. Blake, a țipat către pasagerii negri din zona unde se găsea Parks să-i cedeze locul, dar nimeni nu s-a mișcat. Era gălăgie. Poate că nu au auzit. Blake a oprit autobuzul în fața

Teatrului Empire de pe Montgomery Street și s-a îndreptat spre partea din spate a mașinii.

— Ați face bine să eliberați scaunele astea, a spus el.

Trei pasageri negri s-au ridicat și s-au mutat mai în spate, dar Parks a rămas pe locul ei. Nu se găsea *în* sectorul alb, i-a spus șoferului și, în plus, nu era decât un singur călător alb care stătea în picioare.

— Dacă nu te ridici, a spus Blake, chem poliția și vei fi arestată.

— N-ai decât, a spus Parks.[2]

Șoferul a plecat și a găsit doi polițiști.

— De ce nu te ridici? a întrebat-o pe Parks unul dintre ei, după ce au urcat în autobuz.

— De ce ne tratați ca pe niște gunoaie?, a spus ea.

— Nu știu, i-a răspuns polițistul. Dar legea e lege și ești arestată.[3]

În acel moment, deși nimeni din autobuz nu știa, mișcarea pentru drepturi civile s-a pus în mișcare. Acel mic refuz a fost primul dintr-o serie de acțiuni care au transformat bătălia relațiilor interrasiale dintr-o luptă purtată de activiști în tribunale și parlamente într-o luptă care-și va extrage forța din susținerea unor întregi comunități și proteste de masă. În anul următor, populația neagră din Montgomery se va ridica și va boicota autobuzele municipale, încetând greva lor numai după ce legea care segrega rasele în mijloacele de transport în comun a fost abrogată. Boicotul a paralizat din punct de vedere financiar liniile de autobuze, a mobilizat zeci de mii de protestatari să ia parte la marșuri, a dus la apariția unui tânăr lider charismatic, pe nume Martin Luther King, Jr. și a declanșat o mișcare ce avea să se răspândească în Little Rock, Greensboro, Raleigh, Birmingham și, până la urmă, în Congres. Parks avea să devină o eroină, decorată cu Presidential Medal of Freedom și un

exemplu sclipitor de cum un singur act de sfidare a autorității poate să schimbe lumea.

Dar aceasta nu este întreaga poveste. Rosa Parks și boicotul autobuzelor din Montgomery au devenit epicentrul campaniei pentru drepturi civile nu numai din cauza unui act individual de nesupunere, ci și datorită forței modelelor sociale de comportament. Experiențele trăite de Parks sunt o lecție despre puterea deprinderilor sociale – comportamente care survin, pe negândite, în viața unor zeci, sute sau mii de oameni și care sunt adeseori greu de observat atunci când se produc, dar conțin o forță care poate să schimbe lumea. Deprinderile sociale umplu străzile de protestatari care pot să nu se cunoască între ei, care pot mărșălui din motive diferite, dar se îndreaptă cu toții în aceeași direcție. Deprinderile sociale sunt motivul pentru care unele inițiative devin mișcări care schimbă lumea, pe când altele nu reușesc să ajungă la incandescență. Iar motivul pentru care deprinderile sociale exercită o astfel de influență este faptul că la rădăcina multor mișcări sociale – fie acestea revoluții de mari proporții sau simple fluctuații ale bisericilor pe care le frecventează oamenii – stă un proces în trei pași, despre care istoricii și sociologii afirmă că se repetă mereu:

O mișcare socială începe datorită deprinderilor sociale legate de prietenie și de legăturile strânse dintre cunoștințele apropiate.

Ia amploare din cauza deprinderilor unei comunități și a legăturilor slabe dintre cartiere și clanuri.

Și durează fiindcă liderii unei mișcări le dăruiesc participanților noi deprinderi, care generează o idee proaspătă de identitate și un sentiment de legitimitate.[4]

De obicei, numai atunci când toate cele trei componente ale acestui proces sunt întrunite o mișcare poate să se autopropulseze și să atingă o masă critică. Există și alte rețete de

schimbare socială reuşită şi sute de detalii care diferă de la o perioadă istorică şi de la o luptă la alta. Dar înțelegerea modului în care funcționează deprinderile sociale ne ajută să explicăm de ce Montgomery şi Rosa Parks au devenit catalizatorii unei cruciade pentru drepturi civile.



Rosa Parks nu era prima pasageră de culoare dusă la închisoare pentru încălcarea legilor de segregare a transportului în comun din Montgomery. Nu era nici măcar prima din acel an. În 1946, Geneva Johnson fusese arestată pentru că se certase cu un şofer de autobuz din Montgomery în legătură cu locul pe care-l ocupase.[5] În 1949, Viola White, Katie Wingfield şi doi copii negri au fost arestați pentru că s-au aşezat în sectorul rezervat pentru albi, de unde au refuzat să se mute.[6] În acelaşi an, doi adolescenți negri, care veniseră în vizită din New Jersey - unde autobuzele erau integrate - au fost arestați şi trimişi la închisoare după ce au încălcat legea, aşezându-se lângă un bărbat alb şi un copil de aceeaşi culoare.[7] În 1952, un polițist din Montgomery a împuşcat mortal un bărbat negru care se luase la ceartă cu un şofer de autobuz. În 1955, doar cu câteva luni înainte ca Parks să ajungă la închisoare, Claudette Colvin şi Mary Louise Smith au fost arestate în urma unor incidente separate, pentru că au refuzat să cedeze locurile lor unor pasageri albi.

Totuşi, niciuna dintre aceste arestări nu a condus la boicoturi sau proteste.

— Pe atunci, nu existau prea mulți activişti energici în Montgomery, mi-a spus Taylor Branch, istoric al mişcării pentru drepturi civile, câştigător al Premiului Pulitzer. Oamenii nu organizau proteste sau marşuri. Activismul se manifesta în tribunale. Nu era ceva pentru oamenii de rând.

Când încă tânărul Martin Luther King, Jr., a sosit la Montgomery, în 1954, de exemplu, cu un an înainte de arestarea Rosei Parks, a constatat că majoritatea negrilor din oraș acceptau segregarea „fără niciun protest vizibil. Nu păreau doar resemnați față de segregarea ca atare; acceptau, de asemenea, și abuzurile și insultele pe care le implica aceasta."[8]

Prin urmare, de ce s-au schimbat lucrurile când a fost arestată Parks?

O explicație este faptul că pe atunci climatul politic era în schimbare. Cu un an în urmă, Curtea Supremă a Statelor Unite judecase procesul *Brown v. Board of Education*, legiferând că segregarea era ilegală în școlile publice; cu șase luni înainte de arestarea Rosei Parks, Curtea a emis un verdict cunoscut sub denumirea de *Brown II* – o decizie care ordona ca integrarea în școli să se realizeze „în mod deliberat cu toată viteza". În toată țara exista un sentiment intens că schimbarea plutea în aer.

Dar atât nu este suficient ca să explice de ce Montgomery a devenit punctul zero al luptei pentru drepturi civile. Claudette Colvin și Mary Louise Smith fuseseră arestate după procesul *Brown v. Board*, și arestarea lor nu a declanșat un protest. Pentru mulți locuitori din Montgomery, *Brown* era o abstracție dintr-un tribunal îndepărtat și nu le era clar cum – sau dacă – impactul verdictului se va face simțit pe plan local. Montgomery nu era Atlanta sau Austin sau alt mare oraș unde progresul părea posibil.

— Montgomery era un loc destul de păcătos, a spus Branch. Rasismul făcea acolo parte din modul de viață.

Totuși, când fost arestată Parks, s-a stârnit ceva neobișnuit în oraș. Spre deosebire de celelalte persoane care fuseseră închise pentru că încălcaseră legislația de segregare în autobuze, Rosa Parks era foarte respectată și profund integrată în comunitatea ei. Așa că, atunci când a fost arestată, s-au

activat o serie de deprinderi sociale – deprinderile prieteniei – care au declanșat un prim protest. Apartenența Rosei Parks la zeci de rețele sociale din tot orașul Montgomery a permis prietenilor ei să aibă o reacție înainte ca apatia normală a comunității să pună stăpânire pe ei.

Pe atunci, viața civică din Montgomery era dominată de sute de grupuri restrânse, care formau țesătura socială a orașului. *Registrul organizațiilor civice și sociale* din oraș era aproape la fel de gros precum cartea sa de telefoane. Se părea că fiecare adult – îndeosebi fiecare adult negru – făcea parte dintr-un gen oarecare de club, biserică, grup social, centru comunitar sau organizație de cartier și, adeseori, din mai multe în același timp. Și în aceste rețele sociale, Rosa Parks era foarte bine cunoscută și apreciată. „Rosa Parks era una dintre acele rare persoane despre care toți erau de acord că dăruia mai mult decât primea", a scris Branch în a sa istorie a mișcării pentru drepturi civile, *Parting the Waters*. „Caracterul său reprezenta unul dintre acele rare puncte înalte de pe graficul naturii umane, care compensau o duzină de sociopați."[9] Numeroasele relații de prietenie și de afilieri ale Rosei Parks treceau peste liniile rasiale și economice care brăzdau orașul. Era secretara organizației locale a NAACP*, mergea la biserica metodistă și ajuta la conducerea unei organizații de tineret patronate de biserica luterană de lângă casă. Și-a petrecut mai multe zile de weekend făcând voluntariat la un adăpost pentru săraci, altele la un club botanic, iar miercuri seara se alătura adeseori unui grup de femei care împleteau pături pentru un spital local. Ajusta fără plată îmbrăcămintea familiilor sărace și făcea mici modificări rochiilor de bal pentru tinerele albe din familii înstărite, care își făceau debutul în societatea simandicoasă. Era atât de adânc inserată în comunitate, încât soțul ei se

---

* NAACP, acronim pentru *National Association for the Advancement of Colored People* – „Asociația Națională pentru Emanciparea Oamenilor de Culoare". (n.t.)

plângea de faptul că mânca mai des te miri ce pe la tot felul de întruniri decât acasă.

În general, spun sociologii, cei mai mulți dintre noi avem prieteni asemănători cu noi. Putem avea câțiva cunoscuți care sunt mai bogați, câțiva care sunt mai săraci și câțiva de altă rasă - dar, în mare, relațiile noastre cele mai profunde tind să se înnoade cu oameni care seamănă cu noi, câștigă cam la fel și provin din medii familiale asemănătoare.

Dimpotrivă, prietenii lui Parks depășeau granițele dintre ierarhiile sociale și economice din Montgomery. Avea ceea ce sociologii numesc „legături strânse" - relații directe - cu zeci de grupuri răspândite prin tot orașul, care, de obicei, nu veneau în contact unele cu altele.

— Categoric, asta a fost cheia, a spus Branch. Rosa Parks depășea stratificările sociale din comunitatea neagră și din întregul Montgomery. Era prietenă cu zilieri care se speteau muncind la câmp și cu profesori de colegiu.

Și forța acelor relații de prietenie a ieșit la iveală de îndată ce Parks a ajuns la închisoare.



Rosa Parks a sunat de la poliție acasă la părinții săi. Intrase în panică, iar mama ei - care habar nu avea ce să facă - a început să parcurgă mental agenda cu prietenii Rosei, încercând să se gândească la cineva care i-ar fi putut da o mână de ajutor. A sunat-o pe soția lui E.D. Nixon, fostul lider al NAACP din Montgomery, care, la rândul său, l-a sunat pe soțul ei și i-a spus că Parks trebuia scoasă din arest pe cauțiune. El a fost imediat de acord să o ajute și l-a sunat pe un important avocat alb, pe nume Clifford Durr, care o cunoștea pe Parks întrucât ajustase rochiile celor trei fete ale sale.

Nixon şi Durr au mers la închisoare, au plătit cauţiunea pentru Parks şi au dus-o acasă. Ei căutaseră cazul perfect care să le permită contestarea legilor de segregare în mijloacele de transport în comun din Montgomery şi, intuind o oportunitate, au întrebat-o pe Parks dacă este de acord să atace arestarea ei la tribunal. Soţul lui Parks a fost împotriva acestei idei.

— Albii te vor ucide, Rosa, i-a spus el.[10]

Însă Parks lucrase ani de zile cu Nixon la NAACP. Fusese acasă la Durr şi le ajutase pe fetele lui să se gătească pentru seratele dansante. Prietenii ei îi cereau acum să le facă un serviciu.

— Dacă voi credeţi că va însemna ceva pentru Montgomery şi dacă va face un bine, le-a spus ea, aş merge bucuroasă mai departe.[11]

În acea noapte - la doar câteva ore după arestarea ei - vestea că Parks fusese dusă la închisoare a început să se răspândească în comunitatea neagră. Jo Ann Robinson, preşedinta unui puternic grup de învăţătoare implicate politic şi prietenă cu Parks din numeroase organizaţii, a aflat şi ea. La fel şi multe învăţătoare din grupul lui Robinson, precum şi părinţii elevilor lor. Aproape de miezul nopţii, Robinson a convocat o şedinţă de urgenţă şi a sugerat ca toată lumea să boicoteze luni autobuzele municipale, peste patru zile, când Parks urma să se prezinte la tribunal.

Pe urmă, Robinson s-a strecurat pe furiş în sala unde se găsea şapirograful de la biroul unde lucra şi a multiplicat un anunţ volant.

„Încă o femeie neagră a fost arestată şi aruncată în închisoare pentru că a refuzat să se ridice şi să cedeze scaunul ei din autobuz unui alb", scria pe fluturaş. „Cazul acestei femei se va judeca luni. Cerem, prin urmare, tuturor negrilor ca luni să nu se urce în autobuze, în semn de protest faţă de arestarea şi judecarea ei."[12]

A doua zi de dimineață devreme, Robinson a distribuit teancuri de fluturași învățătoarelor și le-a cerut să le împartă părinților și colegelor. În 24 de ore după arestarea lui Parks, știrea despre trimiterea ei la închisoare și despre boicot a ajuns până la unele dintre cele mai influente comunități din oraș – organizația locală NAACP, un numeros grup politic, o serie de învățătoare negre și părinții elevilor lor. Mulți dintre oamenii care au primit fluturașul o cunoșteau personal pe Rosa Parks – stătuseră alături de ea la biserică sau la o întrunire de voluntariat și o considerau drept o prietenă. În relația de prietenie este implantat un instinct natural, o simpatie care ne determină să luptăm pentru cineva care ne place atunci când este tratat în mod injust. Studiile arată că oamenii nu au nicio problemă să ignore nedreptățile suferite de necunoscuți, dar atunci când ne este insultat un prieten, sentimentul nostru de indignare este suficient ca să învingă inerția din cauza căreia protestele sunt, de regulă, greu de organizat. Când prietenele lui Parks au aflat despre arestarea ei și despre boicot, deprinderile sociale ale prieteniei – înclinația naturală de a sări în ajutorul unei persoane pe care o respectăm – au izbucnit.

Prima mișcare de masă din era modernă a drepturilor civile putea să fi fost declanșată de oricare dintre arestările anterioare. Dar ea a început cu Rosa Parks fiindcă ea avea un grup numeros de prieteni, diverși și cu multe relații – care, atunci când a fost arestată, au reacționat în mod natural ca niște prieteni, urmând deprinderile sociale ale prieteniei și fiind de acord să o sprijine.

Totuși, mulți s-au așteptat ca protestul să nu dureze mai mult de o zi. Mici proteste se ivesc în fiecare zi în toată lumea și aproape toate se sting repede. Nimeni nu are destui prieteni cât să schimbe lumea.

Iată de ce al doilea aspect al deprinderilor sociale implicate în mişcările de masă este atât de important. Boicotul autobuzelor din Montgomery a devenit o acțiune la scară socială deoarece sentimentul datoriei care unea comunitatea neagră a fost activat curând după ce prietenele lui Parks au început să răspândească vestea. Oameni care abia dacă o cunoşteau pe Rosa Parks au decis să participe din cauza presiunii sociale exercitate de semenii lor – o formă de influență cunoscută sub denumirea de „forța legăturilor slabe" – care făcea dificil refuzul de a lua parte la mişcare.

II.

Imaginați-vă, pentru o clipă, că sunteți un apreciat manager de nivel mediu la o companie prosperă. Aveți succes şi sunteți simpatizat. V-ați străduit ani de zile să vă faceți o reputație în cadrul firmei şi să cultivați o rețea de prieteni, de la care puteți obține clienți, un sfat şi bârfe din cadrul industriei. Faceți parte dintr-o congregație religioasă, o sală de fitness şi un country club, precum şi din asociația locală a foştilor absolvenți ai colegiului unde ați studiat. Sunteți respectați şi solicitați frecvent să faceți parte din diverse comitete. Atunci când oamenii din comunitatea voastră află de o nouă oportunitate de afaceri, vă este adeseori adusă la cunoştință.

Acum imaginați-vă că primiți un telefon. Este un manager de nivel mediu de la o altă companie, care îşi caută un job. Îl veți ajuta punând o vorbă bună pe lângă şeful vostru? întreabă el.

Dacă persoana cu care vorbiți vă este total necunoscută, aveți de luat o decizie uşoară. De ce să vă riscați poziția din cadrul firmei ca să ajutați pe cineva despre care nu ştiți nimic?

Dacă, pe de altă parte, persoana de la telefon este un prieten apropiat, aveți de luat, de asemenea, o decizie ușoară. Firește că-l veți ajuta. Doar asta fac prietenii.

Totuși, ce se întâmplă dacă persoana de la telefon nu este un bun prieten sau un necunoscut, ci un ins aflat undeva între cele două ipostaze? Dacă aveți prieteni comuni, dar nu vă cunoașteți foarte bine între voi? Îl susțineți atunci când șeful vă întreabă dacă merită un interviu? Cu alte cuvinte, cât din reputația și energia voastră sunteți dispuși să puneți la bătaie ca să ajutați prietenul unui prieten să primească un job?

Spre sfârșitul anilor 1960, un doctorand de la Harvard, pe nume Mark Granovetter, și-a propus să răspundă la această întrebare, studiind modul în care 282 de bărbați și-au găsit jobul pe care-l dețineau în acel moment.[13] A reconstituit modul în care aflaseră despre posturile libere, pe cine au sunat pentru referințe, metodele pe care le-au folosit ca să obțină un interviu și, aspectul cel mai important, cine le-a dat o mână de ajutor. După cum se aștepta, a constatat că atunci când vânătorii de joburi au cerut sprijinul unor necunoscuți, au fost refuzați. Când au apelat la niște prieteni, au primit ajutor.

Mai surprinzător, totuși, a fost modul în care frecvent vânătorii de joburi au primit ajutor și din partea unor cunoștințe întâmplătoare – prieteni ai unor prieteni – oameni care nu era nici necunoscuți, nici amici apropiați. Granovetter a numit aceste relații „legături slabe", întrucât reprezentau relațiile dintre oameni care aveau cunoștințe comune, care erau membri în aceleași rețele sociale, fără a fi ei înșiși legați direct prin relații strânse de prietenie.

În realitate, Granovetter a descoperit că, în obținerea unui job, cunoștințele care sunt legături slabe erau adeseori *mai* importante decât prietenii de care suntem atașați prin legături tari, deoarece legăturile slabe ne dau acces la niște rețele

sociale din care altminteri nu facem parte. Mulți dintre indivizii studiați de Granovetter aflaseră de niște oportunități de angajare prin intermediul legăturilor slabe și nu de la prietenii apropiați, ceea ce este de înțeles, fiindcă tot timpul discutăm cu prietenii cei mai buni, lucrăm alături de ei sau citim aceleași bloguri. În momentul în care ei au aflat de o nouă oportunitate, noi știm deja, la rândul nostru, despre ea. Pe de altă parte, cunoștințele noastre cu care avem legături slabe – persoane de care ne ciocnim o dată la șase luni – sunt aceia care ne spun despre niște joburi de care altminteri nu am fi aflat niciodată.[14]

Când sociologii au examinat modul în care circulă opiniile în sânul comunităților, cum se răspândesc zvonurile sau cum încep mișcările politice, au descoperit un tipar comun: cunoștințele noastre cu care avem legături slabe sunt adeseori la fel de influente ca și prietenii cu care avem legături strânse – dacă nu chiar și mai influente. După cum scria Granovetter, „indivizii cu puține legături slabe vor fi lipsiți de informații venite din componentele îndepărtate ale sistemului social și vor fi limitați la știrile și vederile provinciale ale prietenilor apropiați. Această privare de informații nu doar îi izolează de ultimele idei și mode, dar îi poate plasa într-o poziție dezavantajoasă pe piața muncii, unde avansarea poate să depindă de... aflarea la timpul potrivit a joburilor disponibile.

Mai departe, unor astfel de indivizi le poate fi greu să organizeze ori să se integreze în orice fel de mișcare politică... În vreme ce membrii care fac parte dintr-o clică sau două pot fi recrutați eficient, problema este că, în lipsa legăturilor slabe, orice avânt generat în acest fel nu se propagă *dincolo* de clică. În consecință, cea mai mare parte din populație nu va fi atinsă nicicum."[15]

Forța legăturilor slabe explică modul în care un protest se poate lărgi de la un grup de prieteni până când capătă proporțiile

unei ample mişcări sociale. A convinge mii de oameni să urmărească acelaşi ţel este o sarcină dificilă – îndeosebi atunci când atingerea scopului implică reale greutăți, precum a merge pe jos până la serviciu și nu cu autobuzul, a sta la închisoare sau măcar a te lipsi de o ceaşcă matinală de cafea deoarece compania care o vinde nu susține agricultura organică. Celor mai mulți oameni nu le pasă îndeajuns de ultimele atrocități încât să renunțe la călătoria cu autobuzul sau la porția de cofeină decât dacă un prieten apropiat a fost insultat sau închis. De aceea există un instrument pe care s-au bizuit mult activiştii ca să impună participarea la proteste, chiar şi atunci când un grup de oameni nu *doresc* neapărat să participe. Este o formă de persuasiune care s-a dovedit remarcabil de eficientă timp de secole. Este sentimentul datoriei pe care și-o asumă nişte cartiere sau comunități.

Cu alte cuvinte, presiunea semenilor.

Presiunea semenilor – şi deprinderile sociale care îi încurajează pe oameni să se conformeze aşteptărilor grupului – sunt greu de descris, deoarece diferă adeseori în formă și expresie de la un individ la altul. Aceste deprinderi sociale nu se încadrează atât de mult într-un tipar coerent, ci sunt mai degrabă zeci de deprinderi individuale care, în cele din urmă, îi determină pe toți să se îndrepte în aceeași direcție.

Totuși, deprinderile care țin de presiunea semenilor au ceva în comun. Se răspândesc adeseori prin legături slabe. Şi îşi dobândesc autoritatea prin intermediul aşteptărilor comunitare față de individ. Dacă ignori obligațiile sociale din cartierul tău, dacă nu-ți pasă de modelele comportamentale pe care comunitatea le aşteaptă din partea ta, riști să-ți pierzi statusul social. Îți periclitezi accesul la numeroasele beneficii sociale care decurg din apartenența la un country club, la o asociație de alumni sau, în primul rând, la o biserică.

Cu alte cuvinte, dacă nu-i dai o mână de ajutor celui care te-a sunat, fiind în căutarea unui job, acesta s-ar putea plânge partenerului său de tenis, care ar putea să pomenească nemulțumirea lui cuiva din vestiar, pe care speri să ți-l faci client și care, acum, e mai puțin probabil să-ți răspundă la telefon, întrucât ai reputația de a nu fi un om de echipă. Pe un teren de joc, presiunea semenilor este periculoasă. În viața adultă, așa se fac afacerile și se autoorganizează comunitățile.

Prin ea însăși, presiunea semenilor nu este suficientă pentru a susține o mișcare socială. Dar atunci când legăturile tari de prietenie și legăturile slabe ale presiunii exercitate de semeni se combină, dau naștere unui avânt incredibil. Atunci este momentul în care schimbarea socială de amploare poate să înceapă.



Ca să vedem în ce mod combinația legăturilor tari cu cele slabe poate să propulseze o mișcare socială, derulăm timpul rapid înainte cu nouă ani *după* arestarea Rosei Parks, când sute de tineri voluntari au fost gata să se expună unor riscuri mortale în cruciada pentru drepturi civile.

În 1964, studenți din toată țara - mulți dintre ei albi de la Harvard, Yale și alte universități din Nord - s-au înscris în așa-numitul „Mississippi Summer Project". Era un program de zece săptămâni, având drept scop să înregistreze votanții negri din Sud.[16] Proiectul a ajuns să fie cunoscut drept Freedom Summer - „Vara Libertății" - și mulți dintre cei care au dorit să participe erau conștienți că era o acțiune plină de pericole. În lunile de dinaintea începerii programului, ziarele și revistele erau pline de articole care anticipau violențe (dovedindu-se tragic de exacte când, la numai o săptămână după începerea

acțiunii, rasiști albi au ucis trei voluntari lângă Longdale, Mississippi). Amenințarea unor acte brutale i-a făcut pe mulți studenți să nu mai participe la Mississippi Summer Project, chiar dacă s-au înscris în program. Au fost acceptați în Vara Libertății peste o mie de studenți, dar în iunie, când a venit vremea să plece în Sud, peste trei sute dintre cei invitați să participe au decis să stea acasă.[17]

În anii 1980, un sociolog de la University of Arizona, pe nume Doug McAdam a început să se întrebe dacă era posibil să explice de ce unii indivizi au participat la Vara Libertății, pe când alții au renunțat.[18] A început prin a citi 720 dintre formularele de înscriere depuse de studenți cu decenii în urmă. Fiecare conținea cinci pagini. Candidații au răspuns unor întrebări legate de pregătirea lor, de motivele pentru care doreau să meargă în Mississippi și experiența lor de înregistrare a votanților. Li s-a cerut să alcătuiască o listă de persoane pe care organizatorii trebuiau să le contacteze dacă erau arestați. Erau în dosare eseuri, referințe și, în unele cazuri, interviuri. Admiterea candidaților nu era făcută la întâmplare.

Ipoteza inițială a lui McAdam a fost că studenții care au ajuns în Mississippi aveau, probabil, motivații diferite față de aceia care au rămas acasă, ceea ce explica opțiunile opuse de participare. Ca să-și testeze ideea, a împărțit candidații în două grupuri. Primul teanc conținea dosarele celor care au spus că doreau să meargă în Mississippi din motive „egoiste", cum ar fi „să mă testez pe mine însumi", „să fiu în centrul acțiunii" ori „să aflu mai multe despre modul de viață din Sud". Din al doilea grup făceau parte candidații cu motivație „îndreptată spre ceilalți", precum „să îmbunătățesc soarta negrilor", „să contribui la realizarea deplină a democrației" ori „să demonstrez forța nonviolenței ca vehicul de schimbare socială".

Egoiştii, a presupus McAdam, era mai probabil să stea acasă, odată ce şi-au dat seama de riscurile pe care le implica Vara Libertăţii. Era mai probabil ca altruiştii să se urce în autobuz.

Ipoteza era greşită.

Conform datelor, egoiştii şi altruiştii au mers în Sud în numere egale. Diferenţele de motivaţie nu explicau „nicio deosebire semnificativă între participanţi şi cei care s-au retras", a scris McAdam.

Mai departe, McAdam a comparat costurile de oportunitate ale candidaţilor. Poate că aceia care au rămas acasă aveau soţi sau iubite care nu i-au lăsat să plece în Mississippi? Poate că-şi găsiseră nişte joburi şi nu puteau să-şi ia un concediu fără plată de două luni?

Din nou greşit.

„În realitate, faptul că erau căsătoriţi sau că aveau un job a sporit şansele candidatului de a merge în Sud", a fost concluzia lui McAdam.

Mai rămânea o singură ipoteză. Fiecărui candidat i s-a cerut să menţioneze toate organizaţiile politice şi studenţeşti din care făcea parte şi să enumere cel puţin zece persoane care să fie la curent cu activităţile lor de peste vară, aşa că McAdam a luat aceste liste şi le-a folosit ca să reprezinte grafic reţeaua socială a fiecărui candidat. Comparând apartenenţa la diferite cluburi, a putut să determine care candidaţi aveau prieteni care şi-au depus, la rândul lor, candidatura pentru Vara Libertăţii.

Odată ce a terminat, a avut, în sfârşit, un răspuns la întrebarea de ce unii studenţi au mers în Mississippi, pe când alţii au stat acasă: datorită deprinderilor sociale - sau, mai concret, datorită forţei legăturilor tari şi slabe lucrând în tandem. Studenţii care au participat la Vara Libertăţii erau prinşi în genul de comunităţi în care atât prietenii lor apropiaţi, cât *şi* cunoştinţele lor întâmplătoare se aşteptau ca ei să se urce în

autobuz. Cei care s-au retras erau de asemenea prinşi în nişte comunităţi, însă de un gen diferit – în care presiunile şi deprinderile sociale nu-i forţau să meargă în Mississippi.

— Imaginează-ţi că eşti unul dintre studenţii care şi-au depus dosarul de participare, mi-a spus McAdam. În ziua în care te-ai înscris în Vara Libertăţii, ai completat formularul împreună cu cinci dintre cei mai apropiaţi prieteni şi cu toţii vă simţeaţi realmente foarte motivaţi.

— Acum, au trecut şase luni şi ziua plecării se apropie. Toate revistele prevăd violenţe în Mississippi. Îi suni pe părinţii tăi, care îţi spun să stai acasă. Ar fi bizar, în acest moment, să nu te gândeşti a doua oară.

— Pe urmă, te plimbi prin campus şi întâlneşti câţiva indivizi din cercul tău religios, iar ei îţi spun: „Programăm plecările – când venim să te luăm şi pe tine?" Aceşti indivizi nu sunt prietenii tăi cei mai apropiaţi, dar te vezi cu ei la club şi la cămin, ei fiind importanţi în comunitatea ta socială. Cu toţii ştiu că ai fost acceptat să iei parte la Vara Libertăţii şi că ai spus că vrei să mergi. Să vedem cum dai înapoi în acel moment. Ai pierde enorm de mult din statutul tău social. Chiar dacă ai îndoieli şi ezitări, există consecinţe reale dacă te retragi. Vei pierde respectul unor oameni ale căror opinii contează pentru tine.

Când s-a uitat pe documentele candidaţilor de orientare religioasă – studenţi care au indicat drept motiv al înscrierii lor ceva de genul „datoria creştină de a-i ajuta pe cei care au nevoie" –, McAdam a găsit niveluri mixte de participare. Totuşi, printre acei candidaţi care au menţionat o orientare religioasă *şi* care făceau parte dintr-o organizaţie religioasă, McAdam a constatat că *fiecare dintre ei* a mers în Mississippi. Odată ce comunităţile lor au ştiut că fuseseră acceptaţi în Vara Libertăţii, le-a fost imposibil să dea înapoi.[19]

Pe de altă parte, gândiți-vă la rețelele sociale ale candidaților care au fost acceptați în program, dar nu au mers în Mississippi. Și ei erau implicați în diferite organizații din campus. Și ei aparțineau unor cluburi și le păsa de statutul lor în cadrul acelor comunități. Dar organizațiile din care făceau parte – ziarul din campus, comitetul autoconducerii studențești, grupuri academice și fraternități – aveau așteptări diferite. În cadrul acelor comunități, cineva se putea retrage din Vara Libertății, fără a-și pierde nimic sau prea puțin din poziția deținută în ierarhia socială dominantă.

Confruntați cu perspectiva de a fi arestați (sau și mai rău) în Mississippi, majoritatea studenților au avut, probabil, îndoieli. Totuși, unii erau integrați în comunități în care deprinderile sociale – așteptările prietenilor și presiunea semenilor exercitată de cunoscuții lor – îi obligau să participe, așa că, în pofida ezitărilor, și-au cumpărat un bilet de autobuz. Alții – cărora le păsa, de asemenea, de drepturile civile – aparțineau unor comunități în care deprinderile sociale erau îndreptate într-o direcție ușor diferită, așa că, în sinea lor, și-au spus: *Poate că e mai bine să stau acasă.*



După ce a plătit cauțiunea și a scos-o pe Rosa Parks de la închisoare, a doua zi de dimineață E.D. Nixon l-a sunat pe noul pastor de la Dexter Avenue Baptist Church, Martin Luther King Jr. Abia trecuse de ora 5 a.m., dar Nixon nu l-a salutat pe pastor atunci când acesta a ridicat receptorul și nici nu l-a întrebat dacă o trezise din somn pe fiica de numai două săptămâni a acestuia – s-a lansat direct într-o relatare a arestării lui Parks, a modului în care fusese târâtă la închisoare pentru că a refuzat să cedeze locul din autobuz și i-a vorbit despre planul lor de a

pleda cauza ei la tribunal şi de a boicota luni autobuzele municipale din Montgomery. În acel moment, King avea douăzeci și șase de ani. Venise în Montgomery de numai un an și încă încerca să-și definească rolul în sânul comunității. Nixon îi cerea lui King susținerea și permisiunea de a folosi în acea seară biserica lui pentru o întrunire de pregătire a boicotului. King trata cu prudență ideea de a se implica prea profund.

— Frate Nixon, a spus el, lasă-mă să mă gândesc şi sună mai târziu.

Dar Nixon nu a stat degeaba. L-a contactat pe Ralph D. Abernathy, foarte bun prieten cu King - una dintre cele mai puternice legături tari din câte avea King - şi i-a cerut să-l ajute în a-l convinge pe tânărul pastor să participe. Peste câteva ore, Nixon l-a sunat din nou pe King.

— Sunt alături de voi, i-a spus King.

— Mă bucur că spui asta, a răspuns Nixon, fiindcă am vorbit cu optsprezece oameni şi i-am chemat la tine în biserică diseară. Nu ar fi fost bine să ne strângem acolo fără tine.[20]

Curând, King a fost desemnat preşedinte al organizației care avea misiunea să coordoneze boicotul.

Duminică, la trei zile după arestarea lui Parks, clericii negri din oraş - după ce au discutat cu King şi cu ceilalți membri ai noii organizații - au explicat enoriaşilor că toate bisericile negre din oraş au fost de acord să se organizeze o zi de protest. Mesajul era clar: ar fi jenant pentru oricare dintre enoriaşi să stea deoparte. În aceeaşi zi, ziarul local, *Advertiser*, a publicat un articol despre „o întrunire «ultrasecretă» a negrilor din Montgomery, care plănuiau pentru luni să boicoteze autobuzele municipale".[21] Reporterul intrase în posesia unor foi volante pe care unele femei albe le luaseră de la servitoarele lor. Cartierele negre ale oraşului erau „inundate cu mii de fluturaşi", se spunea în articol, şi se anticipa că vor participa toți cetățenii

de culoare. Când a fost scris articolul, numai prietenii lui Parks, clericii și organizatorii boicotului se declaraseră public în favoarea protestului - dar odată ce rezidenții negri din oraș au citit ziarul, au presupus, ca și cititorii albi, că toată lumea urma să participe.

Mulți dintre enoriașii care fuseseră la biserică și care citiseră ziarele o cunoșteau personal pe Rosa Parks și doreau să participe la boicot datorită prieteniei față de ea. Alții nu o cunoșteau pe Rosa, dar puteau să simtă că întreaga comunitate se ralia cauzei sale și că dacă erau văzuți mergând luni cu autobuzul, vor face o impresie proastă. „Dacă ai serviciu", scria pe un fluturaș împărțit la biserici, „ia un taxi, mergi cu mașina unui prieten sau pe jos." Pe urmă toată lumea a aflat că liderii boicotului i-au convins - ori i-au forțat - pe toți taximetriștii negri ca luni să-i transporte pe pasagerii negri pentru numai zece cenți cursa, prețul unui bilet de autobuz. Legăturile slabe din sânul comunității îi strângeau pe toți laolaltă. În acel moment, erai sau pentru boicot, sau împotriva lui.

În dimineața boicotului de luni, King s-a trezit înainte de răsărit și s-a așezat să-și bea cafeaua. Coretta, soția lui, stătea la fereastra dinspre stradă, în așteptarea primului autobuz. A țipat când a zărit farurile autobuzului de pe linia South Jackson; de obicei plin de servitoare în drum spre casele unde munceau, autobuzul a trecut fără niciun pasager. Următorul vehicul era la fel de gol. King s-a suit în mașina lui și a dat roată prin oraș, verificând și alte rute. Într-o oră, a numărat opt pasageri negri. Cu o săptămână în urmă, ar fi văzut sute.

„Jubilam", a scris el mai târziu. „Se petrecuse un miracol... S-au văzut bărbați care mergeau la serviciu călare pe catâri și mai multe șarete trase de un cal au străbătut străzile din Montgomery... În stațiile de autobuz s-au strâns spectatori, dornici să vadă ce se întâmplă. La început, au stat cuminți, dar, pe

măsură ce ziua trecea, au început să salute cu urale autobuzele goale, râzând și glumind. Tineri gălăgioși cântau în gura mare «Astăzi nu sunt călători».“[22]

În acea după-amiază, într-un tribunal de pe Church Street, Rosa Parks a fost găsită vinovată de violarea legilor de segregare ale statului. Peste cinci sute de negri s-au îmbulzit pe holuri și în fața clădirii, așteptând verdictul. Boicotul și marșul improvizat de la tribunal erau cele mai importante forme de activism politic al negrilor din istoria orașului Montgomery și totul fusese pregătit în cinci zile. Începuse în rândul prietenilor apropiați ai Rosei Parks, dar și-a extras forța, după cum au spus ulterior King și alți participanți, dintr-un sentiment de datorie din sânul comunității - deprinderile sociale ale legăturilor slabe. Comunitatea era presată să rămână unită de teama că oricine nu lua parte era o persoană cu care, din capul locului, nu îți doreai să fii prieten.

Erau o mulțime de oameni care ar fi participat la boicot fără să fie astfel stimulați. Este posibil ca Martin Luther King, taximetriștii și congregațiile să fi făcut aceleași alegeri fără influența legăturilor tari și a celor slabe. Dar zeci de mii de oameni din tot orașul nu ar fi decis să nu se urce în autobuze fără încurajarea deprinderilor sociale. „Cândva adormită și pasivă, comunitatea negrilor se trezise acum pe deplin“, a scris King mai târziu.

Totuși, acele deprinderi sociale nu erau prin ele însele suficient de puternice pentru a lungi un boicot de o zi într-o mișcare de un an de zile. După câteva săptămâni, King era pe față îngrijorat din pricina faptului că hotărârea oamenilor slăbea, iar „capacitatea comunității negre de a continua lupta“ era pusă la îndoială.[23]

Apoi, aceste îngrijorări s-au risipit. Aidoma altor mii de lideri ai unor mișcări sociale, King avea să treacă îndrumarea

luptei din mâinile sale pe umerii adepților săi, în bună măsură formându-le noi deprinderi. El a activat cea de-a treia componentă din formula mişcărilor sociale, iar boicotul va deveni o forță care se autoperpetuează.

III.

În vara lui 1979, un tânăr student alb de la seminarul teologic, care abia împlinise un an când fusese arestată Rosa Parks şi care era preocupat în primul rând de modul în care avea să-şi întrețină familia tot mai numeroasă, a întins o hartă pe un perete al casei sale din Texas şi a început să traseze cercuri în jurul marilor metropole din S.U.A., de la Seattle până la Miami.[24]

Rick Warren era pastor baptist, avea o soție însărcinată şi mai puțin de 2 000 de dolari la bancă. Dorea să inițieze o nouă congregație în rândul unor oameni care deocamdată nu mergeau la biserică, însă habar nu avea unde ar trebui să fie localizată.

— M-am gândit să merg undeva unde niciunul din colegii mei de seminar nu dorea să se ducă, mi-a spus el. Şi-a petrecut vara în biblioteci, studiind date de recensământ, cărți de telefoane, articole din presă şi hărți. Soția lui ajunsese în cea de-a noua lună de sarcină, aşa că odată la câteva ore, Warren dădea fuga până la un telefon public, suna acasă ca să fie sigur că femeia nu intrase în travaliu, după care se întorcea printre hârțoage.

Într-o după-amiază, Warren a dat peste descrierea unui loc numit Saddleback Valley din Orange County, California. Cartea pe care o citea Warren spunea că este regiunea cu cea mai rapidă dezvoltare din ținutul cu cea mai rapidă dezvoltare dintr-unul din statele cu cea mai rapidă dezvoltare din America.

Existau nişte biserici în zonă, dar niciuna suficient de încăpătoare ca să facă față populației în rapidă creştere. Curios, Warren i-a contactat pe câțiva lideri religioşi din sudul Californiei, care i-au spus că mulți localnici se autodefineau drept creştini, dar nu mergeau la biserică. „În subsolul prăfuit și prost luminat al acelei biblioteci universitare, am auzit glasul lui Dumnezeu: «Acolo vreau să înființezi o biserică!»", a scris Warren mai târziu. „Din acel moment, destinația noastră era o problemă rezolvată."[25]

Interesul lui Warren față de înființarea unei congregații în rândul celor neduşi la biserică începuse în urmă cu cinci ani, când, ca misionar în Japonia, descoperise într-o veche revistă creştină un articol intitulat „De ce este periculos acest om?" Era vorba despre Donald McGavran, un autor controversat, preocupat de înființarea unor biserici în sânul unor națiuni în care majoritatea locuitorilor nu-l recunoscuseră pe Hristos. În centrul filosofiei lui McGavran era un sfat, conform căruia misionarii ar fi trebuit să imite tacticile altor mişcări sociale de succes - inclusiv campania pentru drepturi civile - bazându-se pe deprinderile sociale ale oamenilor. „Țelul statornic trebuie să fie creştinarea întregului edificiu social sau a unor părți din el suficient de mari încât viața socială a individului să nu fie distrusă", scrisese McGavran într-una din cărțile sale. Numai evanghelistul care îi ajută pe oameni „să devină slujitorii lui Hristos *în cadrul relațiilor lor sociale normale* are o cât de mică şansă de a mântui mulțimile".[26]

Acel articol - şi, ulterior, cărțile lui McGavran - au însemnat pentru Rick Warren o revelație. Iată, în sfârşit, cineva care aplica o logică rațională în abordarea unui subiect tratat, de obicei, în limbajul miracolelor. Iată pe cineva care înțelegea că religia trebuia să fie promovată, în lipsa unui termen mai potrivit, prin marketing.

McGavran a schițat o strategie care-i sfătuia pe întemeietorii de biserici să le vorbească oamenilor „pe limba lor", să creeze locașuri de cult în care enoriașii să se vadă cu prietenii lor, să asculte genul de muzică cu care erau deja familiarizați și să primească învățăturile Bibliei în metafore digerabile. Cel mai important, a spus McGavran, era necesitatea ca preoții să convertească *grupuri* de oameni, și nu indivizi, astfel încât deprinderile sociale ale unei comunități să încurajeze participarea religioasă, în loc să-i îndepărteze pe oameni.

În decembrie, după ce a absolvit seminarul și i s-a născut copilul, Warren și-a încărcat familia și avutul într-un camion, a condus până în Orange County și a închiriat un mic apartament. Primul său grup de rugăciune a atras șapte oameni și s-a reunit la el acasă, în living-room.

În prezent, după treizeci de ani, Saddleback Church este una dintre cele mai mari congregații din lume, cu peste douăzeci de mii de enoriași veniți săptămânal să-i viziteze campusul întins pe 120 de acri – având și opt campusuri-satelit. Una dintre cărțile lui Warren, *The Purpose-Driven Life*, s-a vândut în 30 de milioane de exemplare, fiind una dintre cărțile cele mai vândute din istorie. Există mii de alte biserici alcătuite după metodele sale. Warren a fost ales să oficieze slujba cu ocazia instalării la Casa Albă a președintelui Obama și este considerat unul dintre cei mai influenți lideri religioși de pe pământ.

Iar în centrul dezvoltării acestei biserici și al succesului său se află o credință fundamentală în forța deprinderilor sociale.

— Am reflectat îndelung și intens asupra transformării credinței într-o deprindere, fragmentând-o în bucăți, mi-a spus Warren. Dacă vrei să-i sperii pe oameni, îndemnându-i să urmeze exemplul lui Hristos, nu va da rezultate prea mult timp. Singurul mod de a-i face pe oameni să-și asume responsabilitatea maturității lor spirituale este să-i înveți *deprinderile* credinței.

— Odată ce se întâmplă acest lucru, oamenii încep să se hrănească singuri. Îl urmează pe Hristos nu pentru că tu i-ai îndemnat să o facă, ci datorită felului lor de a fi.



Când Warren a ajuns pentru prima oară în Saddleback Valley, a petrecut douăsprezece săptămâni umblând din ușă în ușă, prezentându-se și întrebându-i pe oameni de ce *nu* mergeau la biserică. Multe răspunsuri erau de natură practică - era plicticos, spuneau oamenii, muzica era slabă, predicile nu păreau să fie aplicabile în viața lor, trebuia să aibă grijă de copii, detestau să se îmbrace formal, băncile din strană erau inconfortabile.

Biserica lui Warren avea să țină seama de toate aceste nemulțumiri. Le-a spus oamenilor să poarte pantaloni scurți și bluze hawaiiene, dacă așa aveau chef. A fost adusă o chitară electrică. De la început, predicile lui Warren s-au axat pe niște subiecte practice, purtând titluri precum „Cum depășiți descurajarea", „Cum să vă simțiți bine în pielea voastră", „Cum se educă familiile sănătoase" și „Cum să supraviețuim în condiții de stres".[27] Învățăturile sale erau ușor de înțeles, concentrate asupra problemelor reale din viața de zi cu zi și se puteau aplica de cum enoriașii ieșeau din biserică.

A început să dea rezultate. Warren a închiriat amfiteatre din școli pentru serviciul religios și clădiri de birouri pentru adunările de rugăciune. Congregația a ajuns la cincizeci de membri, pe urmă la o sută și la două sute în mai puțin de un an. Warren lucra optsprezece ore pe zi, șapte zile pe săptămână, răspunzând la telefoanele enoriașilor, predând ore de religie, mergând acasă la enoriași pentru a le oferi consiliere maritală și, în timpul rămas, căutând mereu noi locuri de întrunire, în care să încapă congregația sa tot mai numeroasă.

Într-o duminică de la mijlocul lui decembrie, Warren s-a ridicat să țină predica din timpul slujbei de la ora unsprezece. Era amețit și confuz. S-a urcat pe podium și a început să vorbească, dar cuvintele de pe pagină erau încețoșate. Era pe punctul să cadă, s-a ținut de tribună și l-a lăsat pe pastorul asistent - singurul său angajat - să-i ia locul pe podium.

— Vă rog să mă iertați, oameni buni, a spus Warren către cei din sală. Trebuie să mă așez.[28]

Ani de zile, suferise atacuri de panică și accese trecătoare de melancolie, despre care prietenii i-au spus că arătau ca niște ușoare simptome de depresie. Dar nu mai suferise până atunci un șoc atât de puternic. A doua zi, Warren și familia lui au plecat cu mașina spre Arizona, unde familia soției sale avea o casă. Încet, s-a refăcut. În unele zile, dormea douăsprezece ore, după care ieșea la o plimbare prin deșert, unde se ruga, încercând să înțeleagă de ce acele atacuri de panică amenințau să năruie tot ceea ce construise cu atâta trudă. A trecut aproape o lună de când se ținuse departe de biserica lui. Melancolia lui devenise o depresie în toată puterea cuvântului, mai întunecată decât orice trăise până atunci. Nu era sigur că se va însănătoși vreodată îndeajuns ca să se întoarcă.

Ca om cu vocație de pastor, Warren este predispus să aibă epifanii. Acestea avuseseră loc atunci când a găsit articolul despre McGavran și în biblioteca din Texas. Rătăcind prin deșert, a fost fulgerat de încă una.

— Tu concentrează-te să construiești oameni, i-a spus Domnul. Iar eu voi construi biserica.

Totuși, spre deosebire de revelațiile lui anterioare, aceasta nu i-a limpezit calea de urmat dintr-odată. Warren avea să lupte cu depresia sa luni de zile - și după aceea, lungi perioade de-a lungul întregii sale vieți. În acea zi, totuși, a luat două

decizii: avea să se întoarcă la Saddleback şi avea să vadă cum putea să conducă biserica muncind mai puţin.



Când s-a întors la Saddleback, Warren a decis să extindă un mic experiment pe care-l începuse cu câteva luni în urmă și care, spera el, i-ar fi uşurat administrarea bisericii. Nu fusese niciodată sigur că va dispune de suficiente săli de clasă pentru toţi cei care doreau să studieze Biblia, aşa că i-a rugat pe câţiva enoriaşi să găzduiască lecţiile în casele lor. S-a temut că oamenii s-ar putea plânge de faptul că merg acasă la cineva în loc să aibă la dispoziţie o sală de clasă adecvată la biserică. Dar enoriaşilor le-a plăcut, după cum i-au spus ei. Grupurile restrânse le dădeau şansa de a se întâlni cu vecinii lor. Prin urmare, după ce s-a întors din concediu, Warren a distribuit pe fiecare membru din Saddleback într-un grup restrâns, care se reunea în fiecare săptămână. A fost una dintre cele mai importante decizii ale sale, întrucât a transformat participarea la întrunirile religioase dintr-o decizie într-o deprindere, care se bizuia pe nevoile şi modelele sociale de comportament deja existente.

— Acum, când vin la Saddleback şi văd mulţimile uriaşe care se strâng în weekend, oamenii cred că în asta constă succesul nostru, mi-a spus Warren. Dar acesta este numai vârful aisbergului. În proporţie de 95%, această biserică înseamnă ceea ce se petrece în timpul săptămânii în sânul acestor grupuri restrânse.

— Congregaţia şi grupurile restrânse sunt ca un procedeu un-doi din box. Ai această mare mulţime ca să-ţi amintească de ce te-ai apucat din capul locului să faci toate astea şi un mic grup de prieteni apropiaţi ca să te ajute să te concentrezi asupra

modului de a fi credincios. Împreună, sunt ca un liant. Avem în prezent peste cinci mii de grupuri restrânse. Este singurul lucru care face posibilă conducerea unei biserici de asemenea dimensiuni. Altminteri, m-aș fi omorât muncind și 95% din membrii congregației nu ar fi primit niciodată atenția de care aveau nevoie.

Fără să-și dea seama, Warren a reprodus, în unele privințe, structura care a propulsat boicotul autobuzelor din Montgomery - deși el a făcut-o în sens invers. Acel boicot a început în rândul oamenilor care o cunoșteau pe Rosa Parks și a devenit un protest de masă atunci când legăturile slabe din sânul comunității au impus participarea. În Saddleback Church, lucrurile se desfășoară invers. Oamenii sunt atrași de un sentiment de comuniune și de legăturile slabe pe care le oferă congregația. Pe urmă, odată intrați în congregație, ei sunt împinși într-un grup restrâns de vecini - un vas Petri de cultură bacteriană, dacă vreți, pentru creșterea unor legături strânse -, unde credința lor devine un aspect al experienței lor sociale și al vieții cotidiene.

Totuși, numai crearea grupurilor restrânse nu este suficientă. Când Warren i-a întrebat pe oameni ce au discutat în living-room-ul unuia sau altuia, a descoperit că au vorbit despre Biblie și s-au rugat împreună timp de zece minute, după care și-au petrecut restul timpului vorbind despre copii sau bârfind. Totuși, scopul lui Warren nu era numai acela de a-i ajuta pe oameni să se împrietenească. Era să construiască o comunitate a celor credincioși, să-i încurajeze pe oameni să accepte învățăturile lui Hristos și să facă din credință punctul nodal al vieții lor. Micile sale grupuri creaseră legături puternice, dar fără leadership, nu erau mult mai mult decât niște cercuri de oameni care se strâng la o cafea. Ele nu îndeplineau așteptările sale religioase.

Warren și-a amintit de McGavran, autorul. Filosofia lui McGavran spunea că, dacă îi înveți pe oameni să trăiască potrivit deprinderilor creștine, se vor purta ca niște creștini fără să aibă nevoie de o constantă supraveghere și îndrumare. Warren nu putea să conducă el însuși fiecare grup; nu putea fi de față ca să fie sigur că discuția se concentrează asupra lui Hristos în loc de ultimele seriale TV. Însă dacă le inculca oamenilor noi deprinderi, și-a dat el seama, nici nu trebuia să fie de față. Când se adunau, instinctul îi va face pe oameni să discute despre Biblie, să se roage împreună, să întruchipeze credința lor.

Așa că Warren a creat o serie de programe școlare, folosite la orele de religie și în discuțiile din sânul grupurilor restrânse, care erau explicit concepute cu scopul de a le forma enoriașilor noi deprinderi.[29]

„Dacă vrei să ai un caracter după chipul lui Hristos, atunci formează-ți deprinderile pe care le-a avut Hristos", scrie într-un manual de la Saddleback. „Toți suntem doar un simplu mănunchi de deprinderi... Țelul nostru este să te ajutăm să înlocuiești unele deprinderi rele cu unele deprinderi bune, care te vor ajuta să-i semeni tot mai mult lui Hristos." Fiecărui membru din Saddleback i se cere să semneze un „legământ de maturitate", în care promite să adopte trei deprinderi: să-și acorde zilnic un moment de răgaz, pentru reflecție și rugăciune, să dăruiască bisericii 10% din venituri și să facă parte dintr-un grup restrâns. Formarea noilor deprinderi a devenit un punct nodal al bisericii.

— Odată ce faci acest lucru, responsabilitatea dezvoltării spirituale nu îmi mai revine mie, ci ție. Ți-am dat o rețetă, mi-a spus Warren. Noi nu mai trebuie să te călăuzim, pentru că te călăuzești singur. Aceste deprinderi devin o nouă autoidentitate și, în acel moment, noi trebuie doar să te susținem și să-ți lăsăm cale liberă.[30]

Ideea pătrunzătoare a lui Warren a fost că putea să-și lărgească biserica la fel cum Martin Luther King a amplificat boicotul: bizuindu-se pe combinația dintre legăturile tari și cele slabe. Totuși, transformarea bisericii sale într-o mișcare – având 20 000 de enoriași și mii de alți pastori – necesita ceva în plus, ceva care să-i asigure autoperpetuarea. Warren trebuia să-i învețe pe oameni niște deprinderi care-i făceau să trăiască în credință nu datorită legăturilor dintre ei, ci întrucât acesta era felul lor de a fi.

Acesta este al treilea aspect al modului în care deprinderile sociale impulsionează mișcările ample: pentru ca o idee să depășească limitele unei comunități, trebuie să se autopropulseze. Și cea mai sigură cale de a realiza acest lucru este să li se dăruiască oamenilor noi deprinderi care îi ajută să înțeleagă singuri încotro să se îndrepte.



Pe măsură ce boicotul autobuzelor s-a lungit de la câteva zile până la o săptămână, apoi până la o lună, până la două luni, hotărârea comunității negre din Montgomery a început să slăbească.

Citând un ordin care îi obliga pe taximetriști să încaseze un preț minim, șeful poliției a amenințat cu arestarea taximetriștilor care îi transportau pe negri la serviciu cu preț redus. Liderii boicotului au reacționat înregimentând două sute de voluntari care să transporte negri cu mașinile lor personale. Poliția a început să-i amendeze pe șoferi și să-i hărțuiască pe cei care se adunau în punctele de întâlnire. Șoferii au început să dea înapoi. „A început să fie tot mai dificil de găsit o mașină", a scris King mai târziu. „S-au făcut auzite tot mai multe nemulțumiri. Din zori și până târziu în noapte, suna telefonul și soneria

mea de la intrare era numai rareori tăcută. Am început să mă îndoiesc de capacitatea comunității negre de a continua această luptă."[31]

Într-o seară, în timp ce King predica la biserica sa, un aprod a venit în fugă cu un mesaj urgent. O bombă explodase acasă la King, pe când soția și fetița lui de curând născută se aflau înăuntru. King s-a grăbit spre casă, unde a fost întâmpinat de sute de negri, dar și de primar și șeful poliției. Familia sa nu fusese rănită, dar ferestrele de pe fațada casei erau sparte, iar pe verandă era un crater. Cine s-ar fi aflat în camerele din fața casei în momentul exploziei ar fi putut să-și piardă viața.

În timp ce King evalua pagubele, s-au strâns tot mai mulți negri. Polițiștii au început să le ceară oamenilor să se împrăștie la casele lor. Cineva a îmbrâncit un polițist. O sticlă a zburat prin aer. Unul dintre polițiști a lovit cu bastonul. Șeful poliției, care cu câteva luni în urmă își declarase public susținerea pentru Consiliul Cetățenilor Albi, l-a tras deoparte pe King și i-a cerut să facă ceva - orice - ca să oprească izbucnirea unei răzmerițe.

King a ieșit pe veranda din fața casei sale.

— Nu intrați în panică, a strigat el către mulțime. Nu puneți mâna pe arme. Cel ce scoate sabia de sabie va pieri.[32]

Mulțimea continua să se îngroașe.

— Trebuie să-i iubim pe frații noștri albi, indiferent ce ne-ar face, a spus King. Trebuie să-i facem să știe că noi îi iubim. Iisus încă ne îndeamnă cu vorbe ce răsună vibrant peste secole: „Iubește-ți dușmanii; binecuvântează-i atunci când ei te ocărăsc; roagă-te pentru cei care te tratează cu dispreț".

Era mesajul de nonviolență pe care King îl predicase tot mai frecvent în ultimele săptămâni. Tema sa, care se inspira din scrierile lui Gandhi și din predicile lui Iisus, era în multe privințe o expunere de argumente pe care ascultătorii săi nu o mai

auziseră până atunci în acest context, o pledoarie pentru activism nonviolent, revărsând iubire şi iertare peste atacatorii lor, și o promisiune că această abordare le va aduce victoria. Ani de zile, mişcarea pentru drepturi civile fusese păstrată în viață prin îndemnuri exprimate în limbajul bătăliilor și luptelor. Erau ofensive şi retrageri, triumfuri și înfrângeri, care solicitau ca toată lumea să se reangajeze în luptă.

King le-a dăruit oamenilor o nouă viziune. Acesta nu era un război, a spus el. Era o îmbrățișare.

Aspect la fel de important, King a înfățişat boicotul într-o lumină nouă şi diferită. Nu era vorba numai despre egalitatea în autobuze, a spus King; era o parte din planul lui Dumnezeu, acelaşi destin care pusese capăt colonialismului britanic în India şi sclaviei în Statele Unite şi ceea ce-l făcuse pe Hristos să moară pe cruce pentru ca nouă să ne fie iertate păcatele. Era cel mai recent stadiu al unei mişcări care începuse cu secole în urmă. Ca atare, necesita noi reacții, strategii și comportamente diferite. Era nevoie ca participanții să ofere și celălalt obraz. Oamenii puteau să-şi demonstreze credința adoptând noile deprinderi pe care le predica Martin Luther King.

— Trebuie să întâmpinăm ura cu iubire, a spus King mulțimii în noaptea de după explozia bombei. Dacă eu sunt oprit din drum, lucrarea noastră nu se va opri. Întrucât ceea ce facem noi este drept. Ceea ce facem noi este just. Iar Dumnezeu este cu noi.

Când King și-a încheiat discursul, mulțimea s-a îndreptat în linişte spre casă.

— Dacă n-ar fi fost acel predicator negru, a spus ulterior un polițist alb, toți eram morți.

În săptămâna următoare, peste douăzeci de șoferi și-au exprimat dorința de a transporta pasageri cu maşinile lor. Apelurile telefonice s-au rărit. Oamenii au început să se

organizeze singuri, preluând conducerea boicotului și propulsând mișcarea. Când mai multe bombe au explodat lângă casele altor organizatori ai boicotului, s-a pus în practică același model comportamental. Negrii din Montgomery s-au strâns în masă, au stat să depună mărturie fără violență și fără confruntări cu poliția, după care s-au dus acasă.

Această unitate autodisciplinată a devenit vizibilă nu numai ca reacție față de violență. Bisericile au început să convoace adunări de masă în fiecare săptămână – câteodată în fiecare seară.

— Discursurile semănau cu ceea ce spusese dr. King după explozia bombei din fața casei sale – luau învățăturile creștine și le dădeau un sens politic, mi-a spus Taylor Branch. O mișcare socială este o saga. Pentru a reuși, trebuie ca identitatea fiecăruia să se schimbe. Era necesar ca oamenii din Montgomery să învețe un nou mod de acțiune.

În mare măsură aidoma Alcoolicilor Anonimi – organizație care își extrage forța din reuniunile unor grupuri în care dependenții de alcool învață noi deprinderi și încep să creadă, văzându-i pe alții care fac dovada credinței lor – locuitorii din Montgomery au învățat în adunările de masă noi comportamente, care au amplificat mișcarea.

— Oamenii mergeau să vadă cum procedează alții, a spus Branch. Începi să te vezi pe tine însuți ca parte dintr-o vastă inițiativă socială și, după o vreme, crezi realmente că asta ești.



Când poliția din Montgomery a recurs la arestări în masă ca să oprească boicotul la trei luni după începerea lui, comunitatea a primit opresiunea cu brațele deschise. Când 90 de oameni au fost puși sub acuzare de un mare juriu, aproape toți s-au

grăbit să se prezinte la tribunal ca să fie arestați. Unii oameni veneau la biroul șerifului să vadă dacă numele lor erau pe lista acuzaților și „erau dezamăgiți dacă nu erau“, a scris King mai târziu. „Niște oameni cândva înfricoșați se transformaseră.“

În anii care au urmat, pe măsură ce mișcarea s-a răspândit și au fost valuri de crime și atacuri, arestări și bătăi, în loc să riposteze, să se retragă ori să utilizeze tacticile pe care se bazaseră înainte activiștii din Montgomery, protestatarii rămâneau pe loc și le spuneau rasiștilor albi că erau gata să-i ierte odată ce ura lor va fi încetat.

„În loc să pună capăt mișcării, tacticile opoziției nu au făcut altceva decât să-i sporească avântul și să ne apropie într-o și mai strânsă unitate“, a scris King. „Au crezut că au de-a face cu un grup care putea fi amăgit sau forțat să facă orice albul dorea ca ei să facă. Nu și-au dat seama că aveau de-a face cu niște negri care se eliberaseră de frică.“

Există, desigur, motive numeroase și complexe pentru care boicotul autobuzelor din Montgomery a avut succes, devenind scânteia care a declanșat o mișcare ce s-a răspândit în tot Sudul. Dar un factor esențial este acest al treilea aspect al deprinderilor sociale. În filosofia lui King erau inculcate o serie de noi comportamente, care i-au transformat pe participanți din adepți în lideri capabili să se autoconducă. Acestea nu sunt deprinderi așa cum le concepem în mod convențional. Totuși, atunci când King a redefinit lupta din Montgomery, dăruind protestatarilor un nou sens al propriei identități, protestul a devenit o mișcare susținută de oameni care acționau întrucât luaseră în posesie un eveniment istoric. Și, cu timpul, acel model social a devenit automat și s-a răspândit în alte locuri și diferite grupuri de studenți și protestatari pe care King nu i-a întâlnit niciodată, dar care puteau să preia conducerea mișcării doar urmărind cum se comportau de obicei participanții săi.

Pe 5 iunie 1956, un grup de judecători federali au decis că legea de segregare în autobuzele din Montgomery viola Constituția.[33] Municipalitatea a făcut apel la Curtea Supremă a Statelor Unite și pe 17 decembrie, la peste un an după ce fusese arestată Parks, cea mai înaltă curte a respins apelul final. Peste trei zile, oficialitățile municipale au primit următorul ordin: trebuia ca autobuzele să fie integrate.

A doua zi de dimineață, la 5:55 a.m., King, E.D. Nixon, Ralph Abernathy și alții s-au suit într-un autobuz municipal pentru prima oară după mai bine de douăsprezece luni și s-au așezat în față.[34]

— Cred că sunteți reverendul King, nu-i așa? a întrebat șoferul alb.

— Da, eu sunt.

— Ne bucurăm să vă avem printre noi în această dimineață, a spus șoferul.[35]

Ulterior, Thurgood Marshall, avocat al organizației NAACP și viitor judecător la Curtea Supremă, avea să susțină că boicotul a contribuit prea puțin la abrogarea segregării rasiale din Montgomery. Curtea Supremă, nu capitularea vreuneia dintre părți, schimbase legea.

— Au mers atât de mult pe jos degeaba, a spus Marshall. La fel de bine puteau să aștepte până când cazul autobuzelor trecea prin diferitele instanțe de judecată, fără toată truda și grijile boicotului.[36]

Totuși, Marshall se înșela în ceea ce privește un aspect important. Boicotul autobuzelor din Montgomery a contribuit la nașterea unui nou set de deprinderi sociale care s-au răspândit rapid în Greensboro, North Carolina; Selma, Alabama; și Little Rock, Arkansas. Mișcarea pentru drepturi civile a devenit un val de ocupări ale locurilor de muncă și demonstrații pașnice, chiar dacă participanții au fost bătuți cu violență. La

începutul anilor 1960, s-a mutat în Florida, California, Washington, D.C., și pe holurile Congresului. Când a semnat Civil Rights Act din 1964 – care scotea în afara legii toate formele de segregare, precum și discriminarea minorităților și a femeilor – președintele Lyndon Johnson a pus semnul egalității între activiștii pentru drepturi civile și fondatorii națiunii, o comparație care, peste un deceniu, avea să fie o sinucidere politică. „În această săptămână se împlinesc 188 de ani de când o mică ceată de bărbați viteji au început o lungă luptă pentru libertate", a spus el în fața camerelor de televiziune. „Acum generația noastră de americani a fost chemată să ducă mai departe nesfârșita căutare a dreptății în hotarele noastre."

Mișcările sociale nu se ivesc pentru că toată lumea decide dintr-odată să se îndrepte în aceeași direcție. Ele se bazează pe modele sociale care încep ca deprinderi de prietenie, se dezvoltă ca deprinderi ale comunității și sunt susținute de noi deprinderi care schimbă conștiința de sine a participanților.

King a văzut forța acestor deprinderi încă de la Montgomery.

— Nu pot să închei fără să vă adresez un îndemn la prudență, a spus el în fața unei biserici arhipline în noaptea când a declarat încheierea boicotului.

Îl aștepta aproape un deceniu de proteste, dar putea zări sfârșitul.

— Când ne urcăm din nou în autobuze, să dovedim suficientă iubire încât să transformăm dușmanul într-un prieten. Acum trebuie să trecem de la protest la reconciliere... Cu această hotărâre vom fi capabili să ne ridicăm din noaptea mohorâtă și pustie a inumanității omului spre răsăritul strălucitor și scăldat în lumină al libertății și dreptății.

9 | Neurologia voinței libere

SUNTEM RESPONSABILI PENTRU DEPRINDERILE NOASTRE?

I.

În dimineața în care au început necazurile – cu ani de zile înainte ca ea să-și fi dat seama de faptul că are o problemă – Angie Bachmann era la ea acasă, privind la televizor, atât de plictisită, încât se gândea serios să rearanjeze sertarul cu tacâmuri de argint.[1]

De câteva săptămâni, fiica ei cea mai mică începuse să meargă la grădiniță, iar cele două fete mai mari erau la gimnaziu, viața lor fiind plină de prieteni, activități și bârfe pe care mama lor nu era în stare să le priceapă câtuși de puțin. Soțul ei, inginer de cadastru, pleca la serviciu la opt dimineața și nu se întorcea până la șase după-amiază. În casa pustie nu se găsea decât Bachmann. Pentru prima oară după aproape două decenii – de când se măritase la nouăsprezece ani, rămăsese însărcinată la douăzeci, după care zilele îi fuseseră pline de pachețele cu mâncare de luat la școală, jocuri cu păpușile și dus copiii cu mașina de colo-colo – se simțea cu adevărat singură. La liceu, prietenele îi spuneau că ar trebui să fie fotomodel – atât era de frumușică –, însă după ce a renunțat la școală și s-a măritat cu un chitarist care, în cele din urmă, și-a găsit un job adevărat, a hotărât să fie mămică. Acum era 10:30 dimineața, cele trei fete erau plecate, iar Bachmann a acoperit – din nou – ceasul din bucătărie cu un șervet ca să nu-l mai privească din trei în trei minute.

Habar nu avea ce să mai facă.

În acea zi, a luat o hotărâre: dacă până la prânz nu înnebunea de plictiseală sau dacă nu mânca tortul din frigider, urma să iasă din casă și să facă ceva amuzant. Și-a petrecut următoarele nouăzeci de minute încercând să-și dea seama exact ce ar putea să facă. Când ceasul a ajuns la ora douăsprezece, s-a machiat, a îmbrăcat o rochie elegantă, s-a urcat în mașină și a condus până la un cazinou de pe un vapor ancorat pe fluviu, aflat cam la douăzeci de minute depărtare de casă. Chiar și la prânz, într-o joi, cazinoul era plin de oameni care mai făceau și altceva decât să se zgâiască la telenovele și să împăturească rufăria proaspăt spălată. Lângă intrare, cânta o orchestră. O femeie oferea cocktailuri pe gratis. Totul părea incitant, ca atunci când chiuleai de la școală. S-a îndreptat către o masă de blackjack, unde un crupier i-a explicat răbdător regulile jocului. Când a pierdut toate fisele sale în valoare de 40 de dolari, și-a privit ceasul și a văzut că două ore zburaseră și că trebuia să se grăbească spre casă, fiindcă era timpul să o ia de la grădiniță pe fata cea mică. În acea seară la cină, pentru prima oară în ultima lună, a avut ceva despre care să discute, în afară de a ghici răspunsurile corecte la concursul televizat *Prețul corect*.

Tatăl lui Angie Bachmann era un șofer de camion care se reprofilase, în floarea vârstei, devenind un semicelebru compozitor de muzică pop. Fratele său devenise, și el, compozitor și câștigase mai multe premii. Bachmann, pe de altă parte, era adeseori prezentată de părinții ei drept „cea care a ajuns mămică".

— Întotdeauna am avut sentimentul că sunt cea netalentată, mi-a spus ea. Cred că sunt inteligentă și știu că am fost o mamă bună. Dar nu aveam prea multe de arătat, pentru a spune iată de ce sunt specială.

După prima ei vizită la cazinou, Bachmann a început să meargă pe vas o dată pe săptămână, în fiecare vineri

după-amiază. Era o răsplată pentru că izbutise să nu-și piardă mințile în zilele pustii, în care făcuse curățenie prin casă. Știa că jocurile de noroc puteau să îi facă necazuri, așa că și-a stabilit niște reguli stricte. Nu mai mult de o oră la masa de blackjack, unde juca numai cât avea în portofel.

— Consideram că era un soi de serviciu, mi-a spus ea. Nu plecam niciodată de acasă înainte de prânz și întotdeauna mă întorceam la timp ca s-o iau pe cea mică de la grădiniță. Eram foarte disciplinată.

Și s-a descurcat bine. La început, cu greu reușea să nu-și piardă toți banii în mai puțin de o oră. După șase luni, totuși, învățase destule trucuri, așa că și-a modificat regulile, încât să-și permită schimburi de două sau trei ore și încă mai avea ceva bani în portofel când ieșea din cazinou. Într-o după-amiază, s-a așezat la masa de blackjack cu 80 de dolari în poșetă și a plecat cu 530 de dolari - suficient cât să cumpere de mâncare, să plătească factura de telefon și să depună ceva în fondul pentru zile negre. Pe atunci, compania care deținea cazinoul - Harrah's Entertainment - îi trimitea cupoane pentru bufet gratuit. Sâmbătă seara putea să-și invite familia la cină.

Iowa, statul unde juca Bachmann, legalizase jocurile de noroc abia de câțiva ani. Înainte de 1989, legiuitorii statului erau îngrijorați de faptul că unor cetățeni le-ar fi greu să reziste tentațiilor cărților de joc și ale zarurilor. Era o îngrijorare care începuse odată cu națiunea însăși. Jocul de noroc „este copilul avariției, fratele nedreptății și tatăl necazurilor", a scris George Washington în 1783. „Acesta este un viciu din care poate să rezulte orice rău posibil... Într-un cuvânt, puțini câștigă din această practică abominabilă, în vreme ce mii au de suferit."[2] Apărarea oamenilor de obiceiurile lor rele - de fapt, definirea din capul locului a acelor deprinderi care trebuie considerate „rele" - este o prerogativă pe care legiuitorii și-au însușit-o cu

aviditate. Prostituția, jocurile de noroc, comerțul cu alcool în zilele de Sabat, pornografia, cămătăria, relațiile sexuale în afara căsătoriei (sau, dacă aveți gusturi neobișnuite, în cadrul căsătoriei) sunt toate deprinderi pe care diferite legislaturi le-au reglementat, interzis sau pe care au încercat să le descurajeze prin legi stricte (și, adeseori, ineficiente).

Când Iowa a legalizat cazinourile, legiuitorii erau încă destul de îngrijorați, așa că au limitat permisiunea jocurilor de noroc pe vase fluviale și au decretat că nimeni nu avea voie să mizeze mai mult de 5 dolari, pierderea maximă de persoană fiind restrânsă la 200 de dolari. Peste câțiva ani, totuși, după ce unele cazinouri s-au mutat în Mississippi, unde erau permise mize nelimitate, parlamentul din Iowa a ridicat aceste restricții. În 2010, visteria statului a înghițit peste 269 de milioane de dolari din taxele impuse pe jocurile de noroc.[3]



În 2000, părinții lui Angie Bachmann, amândoi fumători de multă vreme, au început să prezinte semnele cancerului de plămâni. A început să zboare în Tennessee și să-i viziteze o dată la două săptămâni, ca să le cumpere de-ale gurii și să le facă de mâncare. Când se întorcea acasă la soțul și la fetele ei, perioadele în care aceștia erau plecați păreau și mai pustii, sporindu-i senzația de singurătate. Uneori, casa era pustie toată ziua; era ca și cum, în absența ei, prietenele sale uitaseră să o mai invite cu diverse ocazii, iar familia ei aflase cum să se descurce fără ea.

Bachmann își făcea griji din pricina părinților săi, era abătută din cauză că soțul ei părea mai preocupat de munca lui decât de anxietățile ei și era plină de resentimente față de fete, care nu își dădeau seama de faptul că acum ea avea nevoie de

ele, după toate sacrificiile pe care le făcuse ca să le crească. Însă de câte ori ajungea la cazinou, acele tensiuni se risipeau. A început să meargă la cazinou de două ori pe săptămână când nu era în vizită la părinții săi, iar pe urmă în fiecare luni, miercuri şi vineri. Avea încă reguli - dar deja juca de ani de zile şi cunoştea axiomele pe care se bazează viața jucătorilor serioşi. Nu miza niciodată mai puțin de 25 de dolari pe o mână şi întotdeauna juca două mâini în acelaşi timp.

— Ai șanse mai mari la o masă cu o limită mai ridicată a mizei decât la o masă cu o limită mai redusă, mi-a spus ea. Trebuie să poți juca atât timp cât primeşti cărți proaste, până când norocul se răsuceşte. Am văzut oameni care au intrat cu 150 de dolari şi au câştigat 10 000 de dolari. Ştiam că pot face și eu asta dacă îmi respect regulile. Eram stăpână pe situație.*

Pe atunci, nu trebuia să se gândească dacă să mai ia o carte ori să dubleze miza - acționa automat, exact aşa cum Eugene Pauly, amnezicul, învățase până la urmă să aleagă mereu dreptunghiul de carton potrivit.

Într-o zi din 2000, Bachmann s-a întors acasă de la cazinou cu 6 000 de dolari - suficient cât să achite chiria pe două luni şi să lichideze facturile de pe cardul de credit care se adunaseră în teancuri în fața uşii de la intrare. Altă dată, a plecat cu 2 000 de dolari. Uneori a pierdut, dar asta făcea parte din joc. Jucătorii

* Poate să pară irațională credința cuiva că este posibil să bată casa la un cazinou. Totuşi, după cum o ştiu cei care joacă cu regularitate, este posibil să câştigi constant, îndeosebi la jocuri precum blackjack. Don Johnson, din Bensalem, Pennsylvania, de exemplu, a câştigat la blackjack suma declarată de 15,1 milioane de dolari în decurs de şase luni, începând din 2010. Casa câştigă întotdeauna dacă avem în vedere suma totală pusă în joc la toate mesele, deoarece atât de mulți jucători pariază de o manieră care nu le maximizează şansele şi pentru că mulți oameni nu au destui bani ca să suporte pierderile. În timp, un jucător poate să câştige, totuşi, cu regularitate dacă a memorat formulele complicate și probabilitățile care îl ghidează cum să joace fiecare mână. Cu toate acestea, majoritatea jucătorilor nu au disciplina sau abilitățile matematice cu care să bată casa. (n.a.)

inteligenți știu că trebuie să te scufunzi ca să te ridici. În cele din urmă, Harrah's i-a deschis o linie de credit, ca să nu mai fie nevoită să care cu ea atâția bani cash. Alți jucători au luat-o la ochi și se așezau la masa ei pentru că știa ce face. La bufet, chelnerii o serveau peste rând.

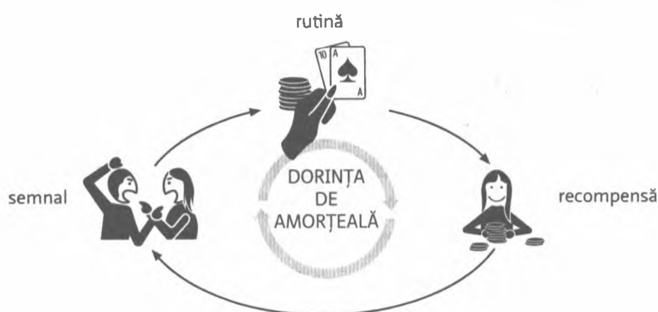
— Știu să joc, mi-a spus ea. Știu că asta sună ca spusele cuiva care are o problemă fiindcă nu admite problema, dar singura greșeală pe care am făcut-o a fost că nu am renunțat să joc. Nu era nimic greșit în felul în care jucam.

Treptat, regulile lui Bachmann au devenit mai flexibile pe măsură ce câștigurile și pierderile sale au crescut. Într-o zi, a pierdut 800 de dolari într-o oră și a câștigat 1 200 de dolari în 40 de minute. Pe urmă, norocul a părăsit-o și a rămas fără 4 000 de dolari. Altă dată, a pierdut 3 500 de dolari dimineață, a câștigat 5 000 de dolari până la 1 p.m. și a pierdut alți 3 000 de dolari după-amiază. Cazinoul ținea evidența sumelor pe care le datora și a celor pe care le câștigase; ea nu mai ținea socoteala. Pe urmă, într-o lună, nu mai avea în contul de la bancă destui bani ca să-și plătească factura de electricitate. Le-a cerut părinților un mic împrumut și încă unul. A împrumutat 2 000 de dolari într-o lună, 2 500 de dolari în luna următoare. Nu era mare lucru; aveau destui bani.

Bachmann nu avusese niciodată probleme cu alcoolul, drogurile sau mâncatul excesiv. Era o mămică normală, cu aceleași suișuri și coborâșuri ca oricine altcineva. Prin urmare, dorința irezistibilă de a juca – impulsul insistent care o făcea să fie distrată sau nervoasă în zilele când nu mergea la cazinou, modul în care se surprindea gândindu-se la joc tot timpul, surescitarea de care era cuprinsă după un joc reușit – a prins-o cu garda jos. Era o senzație nouă, atât de neașteptată, încât abia dacă și-a dat seama că avea o problemă, până când a pus stăpânire pe viața ei. Privind retrospectiv, se părea că nu a existat o linie

despărțitoare. Într-o zi era o distracție, iar a doua zi era ceva necontrolabil.

În 2001, mergea la cazinou în fiecare zi. Mergea ori de câte ori se certa cu soțul ei sau se simțea subapreciată de copii. La mese era, în același timp, amorțită și surescitată, iar anxietățile ei s-au estompat până într-atât încât nu le mai auzea. Euforia câștigului era atât de aproape. Durerea pierderii trecea atât de iute.



— Vrei să fii cineva, i-a spus mama ei când Bachmann a sunat-o să-i ceară niște bani. Continui să joci pentru că vrei să ți se dea atenție.

Totuși, nu despre asta era vorba.

— Nu doream decât să simt că sunt bună la ceva, mi-a spus ea. Acesta era singurul lucru din câte am făcut la care se părea că mă pricep.

În vara lui 2001, datoriile lui Bachmann au ajuns la 20 000 de dolari. Până atunci, ascunsese pierderile sale de soțul ei, dar atunci când mama ei a încetat să o mai stipendieze, a cedat și a mărturisit. Au angajat un avocat specializat în falimente, au închis cardul ei de credit și s-au așezat la masa din bucătărie, unde au scris un plan de viață mai auster și mai responsabil.

Și-a dus rochiile la un magazin de haine second hand și a trăit umilința de a fi refuzată de o puștoaică de nouăsprezece ani pentru că, a spus ea, erau demodate.

Până la urmă, a început să simtă că tot ceea ce fusese mai rău trecuse. În sfârșit, a crezut ea, dorința compulsivă dispăruse.

Dar, firește, nu era așa nici pe departe. Peste câțiva ani, după ce pierduse tot și își ruinase viața, nenorocindu-l și pe soțul ei, după ce aruncase pe apa sâmbetei sute de mii de dolari, iar avocatul său pledase în fața celei mai înalte instanțe din Iowa că Angie Bachmann juca nu în virtutea unei alegeri libere, ci din obișnuință, nefiind, de aceea, vinovată de pierderile suferite, după ce ajunsese obiect de batjocură pe internet, unde lumea o compara cu Jeffrey Dahmer* și cu părinții care își abuzau copiii, ea se întreba: cât de mare este responsabilitatea care îmi revine?

— Cred sincer că oricine s-ar fi aflat în locul meu ar fi făcut la fel, mi-a spus Bachmann.

II.

Într-o dimineață de iulie din 2008, un bărbat disperat, aflat în vacanță pe Coasta de Vest din Țara Galilor, a pus mâna pe telefon și a sunat la urgență.

— Cred că mi-am ucis soția, a spus el. O, Doamne! Am crezut că a intrat un hoț. M-am luat la bătaie cu niște băieți, dar era Christine. Trebuie să fi visat sau așa ceva. Ce-am făcut? Ce-am făcut?[4]

---

* Jeffrey Dahmer – criminal în serie, canibal și necrofil, care în perioada 1978–1991 a ucis, violat și dezmembrat șaptesprezece bărbați și băieți. Condamnat la 16 termene de închisoare pe viață, a fost ucis în 1994 de către un alt deținut. (n.t.)

După zece minute, polițiștii au ajuns și l-au găsit pe Brian Thomas plângând lângă rulota sa. Noaptea trecută, a explicat el, dormea împreună cu soția lui în rulotă, când l-au trezit niște tineri care făceau curse de mașini în jurul parkingului. Și-au mutat rulota la marginea campingului și au adormit la loc. Peste câteva ore, Thomas s-a trezit și a văzut un bărbat în blue jeans și cu o claie de păr negru – unul dintre cei care făceau curse de mașini, a crezut el – suit peste soția lui. A urlat la el, l-a apucat de gât și a încercat să-l dea la o parte. Era ca și cum ar fi reacționat automat, le-a spus el polițiștilor. Cu cât bărbatul se împotrivea mai mult, cu atât mai tare Thomas l-a strâns de gât. Bărbatul l-a zgâriat pe braț și a încercat să îi reziste, dar Thomas l-a strâns tot mai tare, până când, în cele din urmă, bărbatul nu a mai mișcat. Pe urmă, Thomas și-a dat seama că în mâinile sale nu era un bărbat, ci soția lui. I-a dat drumul și a început s-o bată ușor pe umăr, încercând să o trezească și întrebând-o dacă e bine. Era prea târziu.

— Am crezut că a intrat cineva peste noi și am sugrumat-o,[5] le-a spus Thomas polițiștilor. Ea este totul pentru mine.[6]

În următoarele zece luni, în care Thomas a stat la închisoare în așteptarea procesului, s-a conturat un portret al criminalului. În copilărie, Thomas începuse să umble în somn, uneori de mai multe ori într-o singură noapte. Se dădea jos din pat, umbla prin casă și se juca cu jucăriile sau își făcea ceva de mâncare și, a doua zi de dimineață, nu-și amintea nimic din ceea ce făcuse. Devenise obiectul de batjocură al familiei. O dată pe săptămână, se părea, umbla prin curte sau în camera cuiva, în timp ce era adormit. Era un obicei, le-a explicat mama sa vecinilor atunci când aceștia au întrebat de ce fiul ei umbla pe gazonul lor, desculț și în pijama. Când a mai crescut, se trezea cu tăieturi pe picioare și fără să-și amintească de unde s-a ales cu ele. Odată a înotat într-un canal navigabil fără să se trezească. După

ce s-a căsătorit, soția lui a fost atât de îngrijorată la gândul că era posibil ca el să iasă din casă și să nimerească în trafic, încât a început să încuie ușa, dormind cu cheile sub pernă. În fiecare seară, cuplul se strecura în patul conjugal, pentru „un sărut și o îmbrățișare", a spus Thomas mai târziu, după care el mergea să se culce în camera lui și dormea în patul său. Altminteri, neîncetatele sale zvârcoliri și răsuciri, strigătele, mormăielile și întâmplătoarele lui rătăciri prin casă ar fi ținut-o pe Christine trează toată noaptea.

— Somnambulismul ne amintește faptul că veghea și somnul nu se exclud reciproc, mi-a spus Mark Mahowald, profesor de neurologie la University of Minnesota și un pionier în înțelegerea comportamentelor din timpul somnului. Partea din creier care monitorizează comportamentul este adormită, însă părțile capabile de activități foarte complexe sunt în stare de veghe. Problema este că nimic nu ghidează creierul, exceptând modelele comportamentale elementare, deprinderile cele mai fundamentale. Te lași mânat de ceea ce există în creier, pentru că nu ești capabil să alegi.

Conform legii, poliția trebuia să-l acuze pe Thomas pentru omucidere. Dar toate dovezile păreau să indice că el și soția lui avuseseră o căsnicie fericită până în acea noapte de groază. Nu exista niciun caz de abuz. Aveau două fiice mature și recent rezervaseră locuri pentru o croazieră pe Mediterana cu ocazia aniversării celor patruzeci de ani de căsnicie. Procurorii i-au cerut unui specialist în somn - dr. Chris Idzikowski de la Edinburgh Sleep Centre - să-l examineze pe Thomas și să evalueze o teorie: fusese inconștient atunci când și-a sugrumat soția. În două ședințe separate, una în laboratorul lui Idzikowski și alta la închisoare, cercetătorul a instalat senzori pe tot corpul lui Thomas și a măsurat undele sale cerebrale, mișcarea ochilor, musculatura bărbiei și a picioarelor,

respirația nazală, efortul respirator și nivelurile de oxigen în timp ce dormea.

Thomas nu era prima persoană care să fi susținut că a comis o crimă în somn, astfel încât, prin extensie, nu trebuia să fie considerat responsabil pentru fapta lui. Există o lungă istorie de răufăcători care au pretins că nu sunt vinovați, din cauza unui „automatism“, așa cum sunt cunoscute somnambulismul și alte comportamente inconștiente. Iar în ultimul deceniu, pe măsură ce înțelegerea neurologiei deprinderilor și a voinței libere a devenit mai sofisticată, aceste apărări au devenit mai convingătoare. Societatea, reprezentată de tribunale și jurați, a fost de acord că unele deprinderi sunt atât de solide, încât copleșesc capacitatea noastră de alegere, astfel că nu suntem responsabili de ceea ce facem.



Somnambulismul este un efect bizar al unui aspect normal al modului în care funcționează creierul în timp ce dormim. De cele mai multe ori, pe măsură ce corpul nostru trece prin diferitele faze ale odihnei, cea mai primitivă structură din creierul nostru – trunchiul cerebral – ne paralizează membrele și sistemul nervos, ceea ce permite creierului să viseze fără ca trupul nostru să se miște. De obicei, oamenii pot să facă tranziția spre și dinspre paralizie de mai multe ori pe noapte fără probleme. În neurologie, fenomenul se numește „comutare“.

Creierul unor oameni, totuși, înregistrează erori de comutare. Ei intră într-o paralizie incompletă în timp ce dorm și corpul lor este activ în timp ce visează sau trec prin diferitele faze ale somnului. Aceasta este rădăcina cauzală a somnambulismului și, pentru majoritatea celor care suferă de această afecțiune, este o problemă supărătoare, însă benignă.[7] Cineva

poate să viseze că mănâncă un tort, de exemplu, și a doua zi de dimineață găsește în bucătărie o cutie răvășită de gogoși. Un ins visează că merge la toaletă și, mai târziu, descoperă pe hol o pată umedă. Somnambulii pot avea comportamente complexe – de exemplu, pot să deschidă ochii, să vadă, să se deplaseze, să conducă o mașină ori să gătească ceva de mâncare – totul în timp ce sunt în esență inconștienți, deoarece părțile din creier asociate cu vederea, mersul, șofatul și gătitul pot să funcționeze în timp ce ei sunt adormiți, fără niciun input venit din partea zonelor mai evoluate din creier, cum ar fi cortexul prefrontal. Se știe că unii somnambuli fierbeau apă și preparau ceaiul. Unul conducea o barcă cu motor. Altul a pornit un ferăstrău electric și a început să taie lemne înainte de a se întoarce în pat. Dar, în general, somnambulii nu fac lucruri periculoase pentru ei sau pentru ceilalți. Chiar dacă sunt adormiți, există un instinct de evitare a pericolului.

Totuși, pe măsură ce savanții au cercetat creierul somnambulilor, au descoperit o deosebire între *mersul în somn* – în care oamenii se pot da jos din pat, începând să acționeze ca în vis sau conform unor impulsuri slabe – și ceva numit *spaime trăite în somn.*[*8] Când are loc o spaimă în timpul somnului, activitatea din interiorul creierului este substanțial diferită de cea înregistrată atunci când oamenii sunt treji, semiconștienți sau chiar atunci când au episoade de somnambulism. Indivizii cuprinși de spaime în somn par să fie dominați de anxietăți teribile, dar nu visează în sensul normal al cuvântului. Creierul lor își încetează activitatea, exceptând cele mai primitive regiuni neurologice, în care sunt incluse ceea ce numim „generatorii centrali de modele comportamentale". Aceste zone din creier sunt aceleași pe care le-au studiat dr. Larry Squire și savanții de la

* În original, *sleepwalking* și *sleep terrors*. (n.t.)

MIT, care au descoperit mecanismul neurologic al buclei habitudinale. Pentru un neurolog, de fapt, un creier care suferă o spaimă în somn seamănă foarte mult cu un creier care dă curs unei deprinderi.

Actele oamenilor cuprinşi de spaime în somn *sunt* deprinderi, deşi de genul cel mai primitiv. „Generatorii centrali de modele comportamentale", care funcţionează în timpul unei spaime în somn, sunt sursa din care provin modele comportamentale precum mersul, respiraţia, tresărirea la auzul unui zgomot puternic sau riposta dată unui atacator. De regulă, nu concepem aceste comportamente ca deprinderi, dar asta sunt: acte automate, atât de adânc implantate în neurologia noastră, încât, după cum arată studiile, se pot declanşa fără aproape niciun input din partea regiunilor mai evoluate din creier.

Totuşi, atunci când survin în timpul spaimelor în somn, aceste deprinderi sunt diferite sub un aspect esenţial: deoarece somnul dezactivează cortexul prefrontal şi alte zone cognitive superioare, atunci când se declanşează o deprindere în decursul spaimei în somn, nu există nicio posibilitate de intervenţie conştientă. Dacă deprinderea luptă-sau-fugi este indusă de o spaimă în somn, nu există nicio şansă de a o înfrânge apelând la logică şi la raţiune.

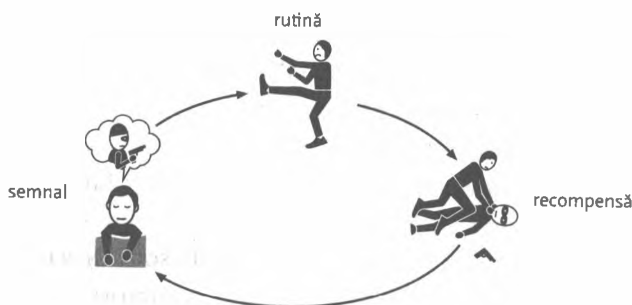
— Oamenii terorizaţi în somn nu visează în sensul normal, a spus Mahowald, neurologul. Nu există nici urmă de scenariu complex pe care eu sau tu ni-l amintim după un coşmar. Dacă îşi mai amintesc ceva pe urmă, sunt doar o imagine sau nişte emoţii - o moarte iminentă, o groază teribilă, nevoia de a se apăra pe ei sau pe altcineva.

— Acele emoţii sunt, totuşi, foarte puternice. Sunt unele dintre cele mai elementare semnale pentru tot felul de comportamente pe care le-am învăţat de-a lungul vieţii. A reacţiona în faţa unei ameninţări fugind sau apărându-ne este un lucru pe

care oricine l-a exersat din pruncie. Iar atunci când se produc aceste emoții și nu există nicio șansă ca partea superioară a creierului să pună lucrurile în context, reacționăm așa cum ne spun să o facem cele mai profunde deprinderi ale noastre. Fugim sau luptăm sau urmăm orice alt model comportamental pe care creierul poate să-l adopte cel mai ușor.[9]

Atunci când un ins cuprins de spaimă în somn începe să se simtă amenințat sau excitat sexual – două dintre cele mai frecvent întâlnite experiențe de teroare în somn – reacționează conform deprinderilor asociate cu acești stimuli. Indivizi cuprinși de spaimă în somn au sărit de pe acoperișuri înalte fiindcă au crezut că fug de niște atacatori. Și-au ucis propriii lor copii fiindcă, în mintea lor, se luptau cu niște animale sălbatice. Și-au violat soțiile, chiar dacă victimele i-au implorat să înceteze, pentru că odată ce li s-au stârnit poftele, au dat curs deprinderii înrădăcinate de a-și satisface nevoia urgentă. Mersul în somn pare să permită o alegere, o oarecare participare a straturilor superioare ale creierului, care ne spun să stăm departe de marginea acoperișului. Totuși, un ins posedat de spaimă în somn urmează, pur și simplu, bucla habitudinală, indiferent unde l-ar duce.

Unii savanți presupun că spaimele în somn pot fi genetice; alții spun că boli precum Parkinson sporesc probabilitatea lor. Cauzele lor nu sunt bine înțelese, dar la un număr de oameni,



spaimele în somn implică pulsiuni violente. „Violența asociată cu spaimele în somn par să fie o reacție față de o imagine concretă și înfricoșătoare, pe care individul poate ulterior să o descrie“, au scris niște cercetători elvețieni în 2009. În rândul oamenilor care suferă de un tip de disfuncție a somnului, „rapoartele arată că atacurile partenerilor de somn au avut loc în 64% din cazuri, soldându-se cu răniri în 3% din situații“.[10]

Atât în Statele Unite, cât și în Marea Britanie există o istorie a unor criminali[11] care au susținut că spaimele lor din somn i-au făcut să comită crime pe care nu le-ar fi săvârșit niciodată în mod conștient.[12] De exemplu, cu patru ani înainte de arestarea lui Thomas, un bărbat pe nume Jules Lowe a fost găsit nevinovat după ce l-a ucis pe tatăl său de 83 de ani și ulterior a pretins că atacul a avut loc în timpul unei spaime trăite în somn. Procurorii au afirmat că era „extrem de nefiresc“ a crede că Lowe era adormit în timp ce l-a lovit pe tatăl său, timp de peste douăzeci de minute, cu pumnii și cu picioarele, provocându-i peste nouăzeci de răni. Jurații nu au fost de acord și l-au eliberat.[13] În septembrie 2008, Donna Sheppard-Saunders, în vârstă de 33 de ani, aproape a sufocat-o pe mama ei, astupându-i fața cu perna timp de peste 30 de secunde. Ulterior a fost achitată pentru acuzația de tentativă de omucidere, pe motivul că acționase în timp ce dormea.[14] În 2009, un soldat britanic a recunoscut că a violat o adolescentă, dar a spus că era adormit și inconștient în timp ce s-a dezbrăcat, i-a dat fetei pantalonii jos și a început să facă sex. Când s-a trezit, în mijlocul violului, și-a cerut scuze și a chemat poliția.

— Cred că am comis o infracțiune, i-a spus el operatoarei de la numărul de urgență. Sincer nu știu ce s-a întâmplat. M-am trezit peste ea.

Avea o istorie de episoade de spaime în somn și a fost declarat nevinovat.[15] Peste 150 de ucigași și violatori au scăpat de

pedeapsă în ultimul secol invocând automatismul în apărarea lor. Acționând în numele societății, judecătorii și jurații au spus că întrucât criminalii nu *au ales* să comită crimele lor - de vreme ce nu au comis violențe în mod conștient - nu trebuie să fie condamnați.

În cazul lui Brian Thomas, se părea, de asemenea, că era o situație în care de vină fusese mai degrabă o tulburare a somnului decât un impuls criminal.

— Nu mi-o voi ierta niciodată, le-a spus el procurorilor. De ce am făcut-o?[16]



După ce dr. Idzikowski, specialistul în materie de somn, l-a examinat pe Thomas în laboratorul său, și-a prezentat constatările: Thomas dormea atunci când și-a ucis soția. Nu a comis o crimă în mod conștient.

Când a început procesul, procurorii au prezentat juraților dovezile strânse. Thomas recunoscuse că și-a omorât soția, le-au spus juraților. El știa că avea un trecut de somnambul. Faptul că nu a reușit să-și ia măsuri de precauție în vacanță, au spus ei, îl face responsabil de crima comisă.

Dar pe măsură ce procedurile au continuat, a fost limpede că procurorii duceau o bătălie cu șanse reduse de a fi câștigată. Avocatul lui Thomas a argumentat că acuzatul nu a avut intenția să-și omoare soția - în realitate, el nici măcar nu și-a controlat propriile acțiuni în acea noapte. În schimb, el a reacționat automat față de ceea ce a perceput ca pe o amenințare. El s-a conformat unei deprinderi aproape la fel de străvechi pe cât este și specia noastră: instinctul de a lupta cu un atacator și de a proteja o persoană iubită. Odată ce părțile cele mai primitive din

creierul său au primit un semnal – cineva o strângea de gât pe soția lui –, deprinderea lui a pus stăpânire pe el și a reacționat, fără nicio șansă ca vreo funcție cognitivă superioară să poată interveni. Singura vină a lui Thomas era aceea de a fi om, a susținut avocatul, și de a fi reacționat așa cum neurologia sa – și cele mai primitive deprinderi – l-au forțat să acționeze.

Chiar și martorii acuzării păreau să întărească apărarea. Deși se știa că Thomas era somnambul, psihiatrul acuzării a spus că nimic nu i-a sugerat că era previzibilă posibilitatea ca el să ucidă. Până atunci, nu mai atacase pe nimeni în somn. Nu-și agresase soția niciodată.

Când principalul psihiatru al acuzării a luat loc în boxa martorilor, avocatul lui Thomas a început contrainterogatoriul.

Considera că este drept ca Thomas să fie declarat vinovat pentru un act despre care nu avea cum să știe că va avea loc?

În opinia sa, a spus dr. Caroline Jacob, Thomas nu putea să fi anticipat rațional crima pe care a comis-o. Iar dacă era condamnat și închis la Broadmoor Hospital, unde erau încarcerați cei mai periculoși criminali cu boli mintale din Marea Britanie, ei bine, „locul său nu este acolo".

În dimineața următoare, procurorul principal s-a adresat juraților.

— În momentul crimei, acuzatul era adormit și mintea lui nu deținea niciun control asupra corpului său, a spus el.[17] Am ajuns la concluzia că interesul public nu ar mai fi în continuare servit dacă am urmări un verdict special pentru el. Prin urmare, nu mai prezentăm alte probe și invităm membrii juriului să dea fără rețineri verdictul „nevinovat".[18]

Juriul s-a conformat.

Înainte ca Thomas să fie pus în libertate, judecătorul i-a spus:

— Eşti un om decent şi un soţ devotat. Am puternica bănuială că te poţi simţi vinovat. Din punct de vedere legal nu ai nicio responsabilitate. Acuzaţiile sunt retrase.[19]

Pare un rezultat drept. La urma urmei, Thomas era vizibil devastat de crima comisă. Nu ştiuse câtuşi de puţin ce face atunci când a acţionat - pur şi simplu a dat curs unei deprinderi, iar capacitatea lui decizională era, prin urmare, anihilată. Thomas este ucigaşul cel mai vrednic de simpatie care s-ar putea concepe, cineva atât de aproape de a fi el însuşi o victimă, încât, la sfârşitul procesului, judecătorul a încercat să-l consoleze.

Şi totuşi, multe dintre aceleaşi scuze pot fi invocate şi în apărarea lui Angie Bachmann, jucătoarea. Şi ea era devastată de actele comise. Va spune mai târziu că avea un profund sentiment de vinovăţie. Şi, după cum reiese, şi ea a acţionat în virtutea unor deprinderi adânc înrădăcinate, care au făcut treptat tot mai dificilă intervenţia capacităţii ei decizionale.

Însă din punct de vedere legal, Bachmann este responsabilă pentru deprinderile sale, pe când Thomas nu este. Este corect că Bachmann, pasionată de jocuri de noroc, este mai vinovată decât Thomas, un criminal? Ce ne spune asta despre etica deprinderii şi a alegerii?

III.

Trei ani după ce Angie Bachmann şi-a declarat falimentul, tatăl ei a murit. Îşi petrecuse ultimii cinci ani zburând între casa ei şi casa părinţilor săi, stând tot mai mult la ei pe măsură ce erau tot mai bolnavi. Moartea lui a fost o lovitură. Apoi, peste două luni, a murit şi mama ei.

— Întregul meu univers s-a dezintegrat, a spus ea. Mă trezeam în fiecare dimineață și, preț de o secundă, uitam că muriseră, după care mă izbea gândul că nu mai erau și aveam senzația că cineva îmi stătea pe piept. Nu mă mai puteam gândi la nimic altceva. Nu știam ce să fac după ce mă dădeam jos din pat.

Când s-a dat citire testamentului părinților ei, Bachmann a aflat că moștenise aproape un milion de dolari.

Cu 275 000 de dolari a cumpărat pentru familia sa o casă nouă în Tennessee, aproape de casa în care trăiseră mama și tatăl ei, și a cheltuit ceva mai mult ca să le mute pe fetele ei în vecinătate, ca să fie cu toții aproape. Cazinourile nu erau legale în Tennessee.

— Nu voiam să îmi reiau vechile năravuri, mi-a spus ea. Doream să trăiesc departe de orice mi-ar fi reamintit de perioada în care îmi pierdusem controlul.

Și-a schimbat numerele de telefon și nu a comunicat cazinourilor noua ei adresă. Se simțea astfel mai în siguranță.

Într-o noapte, în mașină cu soțul ei, străbătând orașul unde locuiseră înainte, cu ultima piesă de mobilier din fosta lor casă, a început să se gândească la părinții ei. Cum se va descurca fără ei? De ce nu a fost o fiică mai bună? A început să respire sacadat. Părea să fie începutul unui atac de panică. Trecuseră ani de când nu mai jucase, dar în acel moment simțea că are nevoie de ceva care să-i scoată din minte suferința. L-a privit pe soțul ei. Era disperată. Doar o singură dată.

— Hai la cazinou, a spus ea.

Când au intrat, unul dintre manageri a recunoscut-o de pe vremea când era de-ai casei și i-a invitat în foaier. A întrebat-o cum îi merge și Bachmann i-a turuit totul pe nerăsuflate: cum au murit părinții ei și cât de mult a suferit ea, cât de epuizată

era tot timpul, cum se simțea mereu în pragul unei prăbușiri nervoase. Managerul era un bun ascultător. Se simțea atât de bine putând, în sfârșit, să vorbească despre toate gândurile sale și să i se spună că era normal să se simtă astfel.

Pe urmă s-a așezat la o masă de blackjack și a jucat trei ore. Pentru prima oară de câte luni de zile, anxietatea s-a risipit în zgomotul de fond. Știa cum se face. A rămas lefteră. Pierduse câteva mii de dolari.

Harrah's Entertainment – compania care deținea cazinoul – era cunoscută în industria jocurilor de noroc pentru sistemul său sofisticat de urmărire a clienților. În centrul sistemului se găseau niște programe informatice, destul de asemănătoare cu acelea create de Andrew Pole la Target, algoritmi predictivi care studiau deprinderile jucătorilor și încercau să afle cum să-i convingă să cheltuiască mai mult. Compania atribuia jucătorilor o „valoare previzibilă de viață", iar programele elaborau calendare care anticipau cât de frecvent vor vizita cazinoul și câți bani vor cheltui. Compania îi urmărea pe clienți prin intermediul cardurilor de fidelitate și expediau prin poștă cupoane pentru mese gratuite și vouchere în numerar; prin telemarketing, îi sunau pe oameni acasă ca să-i întrebe pe unde au fost. Angajații cazinoului erau antrenați să-i încurajeze pe vizitatori să vorbească despre viața lor, sperând că astfel vor da în vileag informații care puteau fi folosite pentru a prevedea de ce sume dispuneau pentru jocuri de noroc. Un director executiv de la Harrah's numea această abordare „marketing pavlovian". Compania efectua în fiecare an mii de teste ca să-și perfecționeze metodele.[20] Urmărirea clienților sporise profiturile companiei cu miliarde de dolari și era atât de precisă, încât puteau să urmărească sumele cheltuite de fiecare client până la cent și la minut.[21]*

---

* Harrah's – în prezent cunoscută sub numele de Caesars Entertainment – contestă unele dintre afirmațiile lui Bachmann. Comentariile lor pot fi găsite în note. (n.a.)

Desigur, Harrah's ştia prea bine că Bachmann îşi declarase falimentul cu câţiva ani în urmă şi că lăsase în urmă datorii la jocuri de noroc în valoare de 20 000 de dolari. Dar la scurt timp după conversaţia ei cu managerul de la cazinou, a început să primească telefoane cu oferte de limuzine care să o transporte gratuit la cazinourile din Mississippi. S-au oferit să le achite zborul până la Lake Tahoe, un apartament şi bilete la un concert al trupei Eagles.

— Le-am spus că trebuie să vină şi fata mea, care vrea să fie însoţită de un prieten, a spus Bachmann.

Nicio problemă, a fost răspunsul companiei. Biletele de avion şi camerele de hotel erau gratuite pentru toţi. La concert, a stat în primul rând. Harrah's i-a oferit 10 000 de dolari cu care să joace, cu complimente din partea casei.

Ofertele au continuat. În fiecare săptămână, suna alt cazinou, întrebând dacă doresc o limuzină, bilete la spectacole sau de avion. Bachmann a rezistat la început, dar în cele din urmă a început să accepte fiecare invitaţie. Când o prietenă de familie a pomenit că dorea să se mărite în Las Vegas, Bachmann a dat un telefon şi în weekendul următor erau la Palazzo.

— Nu multă lume ştie de existenţa lui, mi-a spus ea. Am sunat şi am întrebat despre hotel, iar operatoarea mi-a spus că este un local prea exclusivist ca să-mi dea informaţii la telefon. Camera era ca în filme. Apartamentul avea şase dormitoare, terasă şi cadă de baie pentru fiecare cameră. Aveam şi un majordom.

Când intra în cazinouri, deprinderile ei de jucătoare o luau în stăpânire aproape de cum le trecea pragul. Deseori juca ore în şir, fără întrerupere. La început, a jucat prudent, folosind numai banii cazinoului. Pe urmă, cifrele au crescut, iar ea îşi reînnoia fisele scoţând bani de la bancomat. Nu i se părea că ar fi vreo problemă. În cele din urmă, juca între 200 şi 300 de

dolari o mână, două mâini în același timp, uneori timp de 12 ore. Într-o noapte, a câștigat 60 000 de dolari. De două ori a plecat cu 40 000 de dolari. Odată a plecat în Las Vegas cu 100 000 de dolari în geantă și s-a întors cu mâna goală. Asta nu i-a schimbat realmente stilul de viață. Contul ei din bancă era încă atât de mare, încât nu era nevoită să se gândească la bani. Doar pentru asta i-au lăsat părinții moștenirea: ca să se distreze.

Ar fi vrut să o lase mai moale, dar apelurile cazinourilor au devenit tot mai insistente.

— Un amfitrion mi-a spus odată că va fi concediat dacă nu vin în weekendul următor, a povestit ea. Mi-au spus: „Te-am trimis la acel concert și ți-am oferit acea cameră frumoasă, dar tu n-ai prea jucat în ultimul timp". Ei bine, *chiar* au făcut acele lucruri drăguțe pentru mine.[22]

În 2005, bunica soțului său a murit și familia s-a întors în orașul unde locuiseră înainte pentru înmormântare. În seara precedentă serviciului funerar a mers la cazinou să-și limpezească mintea și să se pregătească sufletește pentru toate activitățile de a doua zi. În 12 ore, a pierdut 250 000 de dolari. Pe moment, a fost ca și cum nu putea să perceapă ordinul de mărime al pierderii. Când s-a gândit mai târziu - *un sfert de milion de dolari duși pe apa sâmbetei* -, i s-a părut ceva ireal. Se mințise deja pe sine însăși peste măsură: că mariajul său era unul fericit, când ea și soțul ei nu-și vorbeau uneori zile în șir; că prietenele îi erau apropiate, când ea știa că apăreau doar în excursiile din Las Vegas, după care se făceau nevăzute; că era o mamă bună, când vedea că fetele ei făceau aceleași greșeli pe care le făcuse și ea, rămânând însărcinate prea devreme; că părinții ei ar fi fost încântați să vadă că banii lor se duc pe gârlă în acest mod. Se părea că nu are decât două opțiuni: să continue a se minți pe sine ori să admită că

dezonorase tot ceea ce mama și tatăl ei munciseră din greu să câștige.

Un sfert de milion de dolari. Nu i-a spus soțului ei.

— Mă concentram asupra unui lucru nou ori de câte ori acea noapte îmi revenea în minte, a spus ea.

Curând, însă, pierderile erau prea mari ca să le ignore. În unele nopți, după ce adormea soțul ei, Bachmann se furișa din pat, se așeza la masa din bucătărie și mâzgălea cifrele, încercând să-și dea seama câți bani a pierdut. Depresia care începuse după moartea părinților săi părea să se adâncească. Se simțea obosită tot timpul.

Iar Harrah's suna întruna.

— Această disperare începe odată ce îți dai seama cât de mult ai pierdut, după care simți că nu te mai poți opri, pentru că trebuie să-ți recuperezi paguba, a spus ea. Uneori am început să fiu nervoasă, ca și cum nu mai judecam limpede, prefăcându-mă a ști că dacă mai dau o raită pe la cazinou, m-aș calma. După care ei sunau și eu acceptam invitația, pentru că era atât de ușor să mă predau. Chiar credeam că aș putea să-mi recâștig banii. Mai câștigasem până atunci. Dacă nu ai putea să câștigi, atunci jocurile de noroc nu ar mai fi legale, nu-i așa?



În 2010, un specialist în neuroștiințe cognitive, pe nume Reza Habib, a pus 22 de oameni într-un aparat de rezonanță magnetică și le-a cerut să urmărească un joc mecanic care se învârtea în continuu.[23] Jumătate dintre participanți erau „jucători patologici" - oameni care își mințiseră familiile în legătură cu viciul lor, care absentaseră de la serviciu ca să joace sau lăsaseră teancuri de cecuri la cazinou - pe când cealaltă jumătate erau oameni care jucaseră în societate, dar nu manifestau

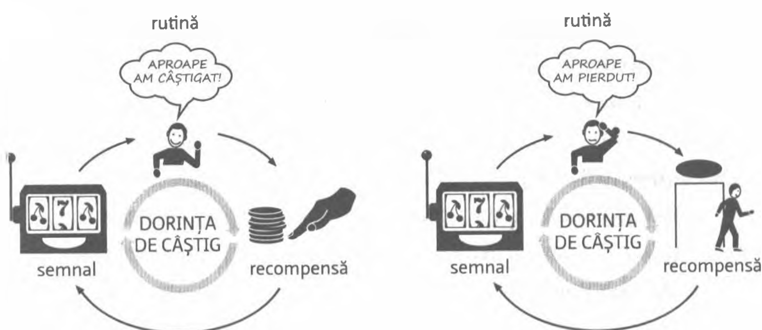
niciun comportament problematic.[24] Fiecare a fost întins pe spate într-un tub îngust și a primit sarcina de a urmări apariția pe un ecran a unor formații câștigătoare, de câte trei cifre 7, trei mere și trei lingouri de aur. Mașina era programată să furnizeze trei rezultate: un câștig, o pierdere și o „pierdere la mustață", în care sloturile erau foarte aproape să se alinieze, dar, în ultima clipă, formația se strica. Niciun participant nu a câștigat și nici nu a pierdut bani. Tot ceea ce aveau de făcut era să urmărească ecranul, în timp ce aparatul de rezonanță magnetică înregistra activitatea lor neurologică.

— Ne interesează în mod deosebit să urmărim sistemele cerebrale implicate în deprinderi și vicii, mi-a spus Habib. Am descoperit că, din punct de vedere neurologic, jucătorii patologici au fost mai excitați de câștig. Când simbolurile se aliniau, chiar dacă ei nu câștigau efectiv niște bani, zonele din creierul lor legate de emoții și recompense erau mult mai active decât la jucătorii nepatologici.

— Dar cu adevărat interesante au fost cazurile de *pierdere la mustață*. La jucătorii patologici, aceste pierderi semănau cu niște câștiguri. Creierul reacționa aproape identic. Dar pentru un jucător nepatologic, o pierdere la mustață semăna cu o pierdere. Oamenii care nu aveau o problemă cu jocurile de noroc reușeau mai bine să recunoască faptul că o pierdere la mustață este totuși o pierdere.

Două grupuri au văzut exact același eveniment, însă din perspectivă neurologică, l-au văzut în mod diferit. Oamenii cu probleme legate de jocurile de noroc au trăit o amețeală mintală din cauza pierderilor la mustață – ceea ce, este ipoteza lui Habib, este motivul probabil pentru care ei joacă atât de mult mai mult timp decât ceilalți: fiindcă pierderea la mustață declanșează acele deprinderi care îi împing să mizeze din nou. Când vedeau o pierdere la mustață, cei fără probleme legate de

jocurile de noroc primeau o doză de anxietate care declanşa o deprindere diferită, una care spune că *ar trebui să mă opresc înainte de-a fi şi mai rău.*



Nu este clar dacă la jucătorii cu probleme creierul este diferit din naştere sau dacă expunerea prelungită la jocuri mecanice, poker online şi cazinouri poate să modifice modul de funcţionare al creierului. Clar este faptul că acele reale diferenţe neurologice au impact asupra modului în care jucătorii patologici procesează informaţiile - ceea ce ne ajută să explicăm de ce Angie Bachmann îşi pierdea controlul ori de câte ori intra într-un cazino. Companiile care patronează jocurile de noroc cunosc bine această tendinţă, desigur, acesta fiind motivul pentru care în ultimele decenii, maşinile de jocuri mecanice cu fise au fost reprogramate să furnizeze un număr mai constant de câştiguri ratate la mustaţă.* Jucătorii care continuă să mizeze

* Spre sfârşitul anilor 1990, unul dintre cei mai mari producători de jocuri mecanice cu fise a angajat un fost director executiv din industria jocurilor video, care să contribuie la designul unor noi aparate de joc. Ideea penetrantă a acelui director a fost programarea maşinilor să furnizeze mai multe câştiguri ratate la mustaţă. Acum, aproape toate jocurile mecanice conţin numeroase trucuri – cum ar fi acordarea unor jocuri gratuite şi sunete care se fac auzite atunci când simbolurile sunt aproape de aliniere – precum şi mici plăţi care-i fac pe jucători să aibă senzaţia că au câştigat, când, în realitate, ei introduc în aparat mai mulţi

după aceste câştiguri ratate la mustaţă fac atât de profitabile cazinourile, cursele de cai şi loteriile.

— Adăugarea unor pierderi la mustaţă într-o loterie este ca şi cum ai turna pe foc benzină de avion, mi-a spus un consultant de loterii, care a discutat cu mine sub protecţia anonimatului. Vreţi să ştiţi de ce au explodat vânzările? Fiecare bilet răzuit este conceput a te face să ai senzaţia că aproape ai câştigat.

Zonele din creier pe care Habib le-a examinat cu atenţie în experimentul său - ganglionii bazali şi trunchiul cerebral - sunt aceleaşi regiuni în care rezidă deprinderile (precum şi zonele în care debutează comportamentele legate de spaimele în somn). În ultimul deceniu, după ce a apărut o nouă categorie de medicamente care ţintesc acea regiune - precum medicaţia bolii Parkinson - am aflat o mulţime de lucruri despre cât de sensibile pot fi unele deprinderi faţă de stimulii externi. În Statele Unite, Australia şi Canada au fost intentate procese producătorilor de medicamente, acuzaţi fiind că doctoriile îi determinau pe pacienţi să joace, să mănânce, să cumpere şi să se masturbeze compulsiv, prin ţintirea circuitelor nervoase implicate în bucla habitudinală.[25] În 2008, un juriu federal din Minnesota i-a acordat unui pacient 8,2 milioane de dolari la sfârşitul unui proces intentat unei companii farmaceutice, după ce bărbatul a pretins că medicaţia prescrisă l-a împins să piardă la jocuri de noroc peste 250 000 de dolari. Sunt pe rol sute de asemenea cazuri.[26]

— În acele cazuri, putem spune în mod categoric că pacienţii nu au niciun control asupra obsesiilor lor, fiindcă putem indica un medicament cu impact asupra neurochimiei lor, a spus Habib. Dar atunci când ne uităm la creierul celor care sunt

---

bani decât scot. „Nicio altă formă de joc de noroc nu manipulează mintea omenească la fel de frumos pe cât o fac aceste maşini", i-a spus în 2004 unui reporter de la *New York Times* un cercetător de la University of Connecticut School of Medicine, specializat în studiul tulburărilor comportamentale vicioase. (n.a.)

jucători obsesivi, acesta arată foarte asemănător – numai că ei nu pot da vina pe medicație. Ei le spun cercetătorilor că nu vor să joace, dar nu pot să reziste poftei de a juca. Şi atunci de ce spunem că acei jucători dețin controlul acțiunilor lor, pe când pacienții suferinzi de Parkinson nu se pot controla?[27]



Pe 18 martie 2006, Angie Bachmann a zburat la un cazionou, invitată de Harrah's. În acel moment, contul ei din bancă era aproape gol. Când a încercat să calculeze cât pierduse de-a lungul întregii vieți, a ajuns la aproximativ 900 000 de dolari. Ea le spusese celor de la Harrah's că era aproape lefteră, dar bărbatul cu care vorbea la telefon i-a spus să vină totuşi. Îi vor deschide o linie de credit, i-a spus el.

— Aveam senzația că nu pot să refuz, că ori de câte ori ei îmi fluturau cea mai mică tentație în fața ochilor, creierul meu se stinge. Știu că asta sună a scuză, dar ei mi-au promis mereu că de data asta va fi altfel, iar eu știam că oricât de mult m-aş împotrivi, în cele din urmă aveam să mă predau.

A luat la ea ultimii bani. A început să joace mizând 400 de dolari mâna, două mâini odată. Dacă putea să se redreseze puțin, își spunea sieși, măcar 100 000 de dolari, putea să plece, având ceva de dat copiilor săi. Soțul ei i-a stat alături o vreme, dar la miezul nopții s-a dus la culcare. Pe la ora 2 a.m., banii cu care venise s-au dus. Un angajat de la Harrah's i-a dat să semneze o notă prin care se angaja să restituie banii împrumutați. De șase ori a semnat pentru mai mulți bani cash, în total 125 000 de dolari.

Pe la ora șase dimineață, a nimerit o serie norocoasă și grămezile ei de fise au început să crească. S-a strâns o mulțime de spectatori. Şi-a făcut un calcul rapid: nu câştigase destul ca să

achite notele pe care le semnase, dar dacă urma să joace în continuare deştept, putea să iasă în câştig, după care ar fi ieşit din joc definitiv. A câştigat de cinci ori la rând. Mai avea nevoie să câştige 20 000 de dolari ca să iasă la liman. Pe urmă dealerul a făcut 21. Şi încă o dată. Peste câteva mâini, a făcut 21 pentru a treia oară. Pe la ora zece dimineaţa, toate fisele ei s-au dus. A cerut încă un credit, dar cazinoul a refuzat.

Bachmann s-a ridicat buimăcită de la masă şi s-a îndreptat spre apartamentul său. Simţea că pardoseaua se clatină. Şi-a târât o mână pe perete, pentru a şti, în cazul în care cădea, încotro să se aplece. Când a intrat în camera de hotel, soţul ei o aştepta.

— Am pierdut tot, i-a spus ea.

— De ce nu faci un duş şi nu te culci? a spus el. E OK. Ai mai pierdut şi altă dată.

— Am pierdut tot, i-a spus ea.

— Ce vrei să spui?

— Am pierdut banii, a spus ea. Pe toţi.

— Cel puţin mai avem casa, a spus el.

Ea nu i-a spus că, în urmă cu câteva luni, făcuse un credit garantat cu casa şi că pierduse banii la joc.

IV.

Brian Thomas şi-a ucis soţia. Angie Bachmann şi-a risipit moştenirea. Există o diferenţă în modul în care societatea ar trebui să îi considere responsabili?

După cum a susţinut avocatul lui Thomas, clientul său nu era vinovat de moartea soţiei sale, deoarece acţionase inconştient, automat, reacţia lui fiind declanşată de credinţa că era atacat de un intrus. El nu *a ales* să ucidă, a spus avocatul său, aşa că nu

trebuia să fie făcut responsabil de moartea ei. Conform aceleiași logici – după cum știm din cercetările efectuate de Habib asupra creierului jucătorilor patologici –, Bachmann a fost, de asemenea, împinsă de niște redutabile dorințe imperioase. Poate că a făcut o alegere în acea primă zi când s-a îmbrăcat frumos și a decis să-și petreacă după-amiaza într-un cazinou și poate încă mai putea să aleagă în săptămânile și lunile care au urmat. Dar peste ani, când a pierdut 250 000 de dolari într-o singură noapte, după ce fusese atât de disperată să lupte împotriva dorințelor sale irezistibile, încât s-a mutat într-un stat unde jocurile de noroc nu erau legale, ea nu mai lua decizii conștiente.

— Din punct de vedere istoric, în neuroștiințe, am spus că oamenii cu deficiențe ale creierului își pierd o parte din libertatea voinței, a spus Habib. Dar atunci când un jucător patologic vede un cazinou, pare ceva foarte asemănător. Se pare că acești oameni acționează fără să fi făcut o alegere.[28]

După cum a argumentat avocatul lui Thomas, în mod convingător pentru toată lumea, clientul său făcuse o greșeală teribilă, urmând să se simtă vinovat pentru tot restul vieții. Totuși, nu este clar că Bachmann are sentimente foarte asemănătoare?

— Mă simt atât de vinovată și îmi este atât de rușine de ceea ce am făcut, mi-a spus ea. Am sentimentul că i-am dezamăgit pe toți. Știu că nu voi putea niciodată să repar toate astea, indiferent ce aș face.

Acestea fiind spuse, există o diferență esențială între cazurile Thomas și Bachmann: Thomas a ucis o persoană nevinovată. El a comis ceea ce altminteri ar fi fost cea mai gravă infracțiune. Angie Bachmann a pierdut niște bani. Singurele victime au fost ea însăși, familia sa și o companie de 27 de miliarde de dolari, care i-a împrumutat 125 000 de dolari.

Thomas a fost pus în libertate de societate. S-a considerat că Bachmann trebuie să dea socoteală pentru faptele sale.

Zece luni după ce Bachmann a pierdut totul, Harrah's a încercat să-şi recupereze banii de la banca ei. Notele prin care ea se obliga să achite împrumuturile erau grăitoare, iar Harrah's a dat-o în judecată, solicitând ca Bachmann să-şi plătească datoriile şi penalizări suplimentare de 375 000 de dolari – o pedeapsă civilă, de fapt, pentru comiterea unei infracţiuni. Ea a contraatacat în justiţie, susţinând că prin lărgirea creditului acordat, camere de hotel gratuite şi băutură la discreţie, Harrah's prădase o persoană despre care ştia că nu-şi poate controla deprinderile. Cazul ei a înaintat prin toate instanţele până la Curtea Supremă de Justiţie. Avocatul lui Bachmann – făcându-se ecoul argumentelor invocate de avocatul lui Thomas în favoarea ucigaşului – a spus că ea nu putea fi considerată culpabilă, deoarece reacţionase automat faţă de tentaţiile pe care Harrah's i le pusese în faţă. Odată ce ofertele au început să curgă, a susţinut el, odată ce ea a intrat în cazinou, deprinderile sale au pus stăpânire pe ea şi femeii i-a fost imposibil să-şi controleze comportamentul.

Acţionând în numele societăţii, judecătorii au spus că Bachmann nu avea dreptate. „Nu există nicio lege de drept comun care să oblige un operator dintr-un cazinou să se abţină de la încercarea de a ispiti sau contacta jucătorii despre care ştie sau ar trebui să ştie că sunt jucători compulsivi", a scris completul de judecată. Statul avea un „program de excludere voluntară", prin care oricine putea să ceară ca numele să-i fie trecut pe o listă care le solicita cazinourilor să nu le permită să joace, iar „existenţa programului de excludere voluntară sugerează că legiuitorul intenţiona ca jucătorii patologici să-şi asume responsabilitatea personală de a preveni şi de a se proteja de jocul compulsiv", a scris Judecătorul Robert Rucker.

Poate că diferenţa dintre verdictele date lui Thomas şi lui Bachmann este corectă. La urma urmei, este mai uşor să simţi

simpatie față de un văduv devastat sufletește decât față de o gospodină care a risipit totul.

De ce este mai ușor, totuși? De ce ni se pare că soțul îndurerat este o victimă, pe când jucătoarea falită a primit ceea ce merita? De ce unele deprinderi par să fie ușor de controlat, pe când altele par mai presus de puterile noastre?

Și mai important, este corect din capul locului să se facă o distincție?

„Unii gânditori", scria Aristotel în *Etica nicomachică*, „susțin că oamenii devin buni de la natură, alții că prin deprindere și alții că prin educație." Pentru Aristotel, deprinderile dețineau poziția supremă. Comportamentele care survin pe negândite sunt dovada eului nostru cel mai adevărat, a spus el. Astfel, „așa cum o bucată de pământ trebuie pregătită dinainte dacă este să hrănească sămânța, tot astfel mintea discipolului trebuie să fie pregătită în deprinderile sale dacă este să-i placă și să-i displacă lucrurile potrivite".

Deprinderile nu sunt atât de simple pe cât par. După cum am încercat să demonstrez în tot cuprinsul acestei cărți, deprinderile – chiar odată ce au prins rădăcini în mintea noastră – nu sunt totuna cu destinul. Ne putem alege deprinderile, odată ce știm cum. Tot ceea ce știm despre deprinderi, de la neurologii care-i studiază pe amnezici și experții organizaționali care restructurează companii, este că toate deprinderile pot fi modificate, dacă înțelegi cum funcționează.

Sute de deprinderi ne influențează viața – ele ghidează modul în care ne îmbrăcăm dimineața, cum vorbim cu copiii noștri și cum adormim noaptea; ele au impact asupra modului în care mâncăm la prânz, facem afaceri și de ele depinde dacă facem mișcare sau bem o bere după serviciu. Fiecare dintre ele are un semnal diferit și oferă o recompensă unică. Unele sunt simple și altele sunt complexe, fiind inspirate de declanșatori

emoționali și dăruind subtile premii neurochimice. Dar indiferent de complexitatea sa, orice deprindere este maleabilă. Cei mai înrăiți alcoolici pot să devină abstinenți. Cele mai disfuncționale companii se pot transforma singure. Un ins care s-a retras de la liceu poate să devină un manager de succes.

Totuși, ca să modifici o deprindere, trebuie *să iei decizia* de a o schimba. Trebuie să te înhami în mod conștient la munca grea de a identifica semnalele și recompensele care impulsionează rutinele deprinderilor și să găsești alternative. Trebuie să știi că deții controlul și să fii suficient de conștiincios ca să te folosești de el – și fiecare capitol din această carte este dedicat ilustrării unui diferit aspect care ne arată de ce acest control este real.

Așadar, chiar dacă atât Angie Bachmann, cât și Brian Thomas prezintă variațiuni ale aceleiași apărări – că ei au acționat în virtutea deprinderii, că nu au deținut niciun control asupra acțiunilor pe care le-au comis, deoarece acele acțiuni s-au desfășurat automat – pare dreaptă ideea că ei trebuie să fie tratați în mod diferit. Este drept ca Angie Bachmann să fie considerată responsabilă și ca Brian Thomas să fie eliberat, în primul rând pentru că Thomas nu a știut niciodată că există acele modele comportamentale care l-au făcut să ucidă – și cu atât mai puțin că le-ar putea stăpâni. Bachmann, pe de altă parte, era conștientă de deprinderile ei. Și odată ce știi că o deprindere există, ai responsabilitatea să o schimbi. Dacă s-ar fi străduit ceva mai mult, poate că ar fi reușit să le domine. Alții au făcut acest lucru, chiar în fața unor tentații și mai mari.

În unele privințe, aceasta este ideea cărții. Poate că un ucigaș somnambul poate să susțină în mod plauzibil că nu era conștient de deprinderea lui, astfel că nu poartă responsabilitatea crimei sale. Dar aproape toate celelalte modele comportamentale care există în viața majorității oamenilor – cum mâncăm, cum dormim și cum vorbim cu copiii noștri, cum ne consumăm pe

negândite timpul, atenția și banii – toate *sunt* deprinderi despre care știm că există. Și odată ce ați înțeles că deprinderile se pot schimba, aveți libertatea – și responsabilitatea – de a le reconfigura. Odată ce înțelegeți că deprinderile pot fi remodelate, puterea obișnuinței devine mai ușor de priceput și singura opțiune rămasă este să ne apucăm de treabă.



„Întreaga noastră viață", ne-a spus William James în prolog, „în măsura în care are o formă definită, nu este decât o masă de deprinderi – practice, emoționale și intelectuale – sistematic organizate spre împlinirea sau nenorocirea noastră și purtându-ne irezistibil spre destinul nostru, oricare ar putea să fie acesta."[29]

James, care a murit în 1910, provenea dintr-o familie reușită. Tatăl său era un teolog bogat și proeminent. Fratele său, Henry, era un scriitor sclipitor și foarte apreciat, ale cărui romane sunt studiate și astăzi. După 30 de ani, William era membrul nereușit al familiei. A fost bolnăvicios în copilărie. Voia să devină pictor, apoi a urmat facultatea de medicină, după care s-a alăturat unei expediții pe Amazon. A renunțat și de această dată. În jurnalul său, James se mustra aspru, întrucât nu era bun de nimic. În plus, nu era sigur că ar putea să devină mai bun. Pe când urma facultatea de medicină, vizitase un spital de nebuni, unde văzuse un bărbat care se izbea de perete. Pacientul, i-a explicat doctorul, suferea de halucinații. James nu i-a spus că adeseori simțea că are mai multe în comun cu pacienții decât cu colegii săi medici.

„Astăzi am ajuns aproape de fund și percep limpede că trebuie să înfrunt alegerea cu ochii deschiși", a scris James în jurnalul său în 1870, când avea 28 de ani. „Sincer vorbind, ar trebui

să arunc peste bord chestiunea morală, ca nefiind potrivită cu aptitudinile mele înnăscute?"

Cu alte cuvinte, este sinuciderea o alegere mai bună?

Peste două luni, James a luat o decizie. Înainte de a face un lucru în pripă, avea să efectueze un experiment timp de un an. Urma să petreacă douăsprezece luni nutrind credința că era stăpân pe sine și pe destinul său, că putea să devină un om mai bun, că avea libertatea voinței de a se schimba. Nu exista nicio dovadă că ar fi adevărat. Dar avea să-și acorde libertatea de *a crede*, în pofida tuturor dovezilor contrare, că schimbarea era posibilă. „Cred că ieri a survenit o criză în viața mea", a scris el în jurnalul său. În ceea ce privește capacitatea lui de a se schimba, „voi presupune deocamdată – până la anul – că nu este o iluzie. Primul meu act de voință liberă va trebui să fie să cred în voința liberă."

În anul următor, a exersat în fiecare zi. În jurnalul său, a scris ca și cum stăpânirea lui de sine și alegerile sale nu au fost puse niciodată sub semnul întrebării. S-a căsătorit. A început să predea la Harvard. A început să-și petreacă timpul cu Oliver Wendell Holmes Jr., care avea să devină judecător la Curtea Supremă, și cu Charles Sanders Peirce, un pionier în domeniul semioticii, într-un grup de dezbateri, pe care ei l-au numit Clubul Metafizic.[30] Doi ani după ce a notat în jurnal, James i-a trimis o scrisoare filosofului Charles Renouvier, care tratase pe larg libertatea voinței. „Nu trebuie să pierd această oportunitate de a vă mărturisi admirația și recunoștința pe care le-a stârnit în mine lectura *Eseului* dumneavoastră", a scris James. „Mulțumită dumneavoastră, am pentru prima oară o concepție inteligibilă și rațională despre libertate... Pot spune că prin acea filosofie încep să trăiesc experiența unei renașteri a vieții morale; și pot să vă asigur, domnule, că nu este puțin lucru."

Mai târziu, într-un fragment celebru avea să scrie că voința de a crede este cel mai important ingredient în nașterea credinței în schimbare. Și că una dintre metodele cele mai importante de înfiripare a acelei credințe se bazează pe deprinderi. Deprinderile, nota el, sunt acelea care ne permit „să facem un lucru cu dificultate prima oară, dar curând îl facem din ce în ce mai ușor și, în cele din urmă, după suficient exercițiu, îl facem pe jumătate mecanic sau aproape cu totul inconștient." Odată ce aleg cine vor să fie, oamenii se dezvoltă „în direcția trasată de modul în care au exersat, exact așa cum o coală de hârtie sau o haină, odată plisată sau împăturită, tinde să cadă ulterior pe aceleași îndoituri identice."

Dacă voi credeți că vă puteți schimba - dacă faceți din asta o obișnuință - schimbarea devine reală. Aceasta este puterea reală a obișnuinței: înțelegerea faptului că deprinderile voastre sunt ceea ce doriți voi să fie. Odată ce acea alegere s-a efectuat - și devine automată - este nu numai real, începe să pară inevitabil ceea ce, după cum scria James, ne poartă „irezistibil spre destinul nostru, oricare ar putea să fie acesta".

Modul în care obișnuim să gândim mediul înconjurător și propria noastră persoană creează lumile în care locuim fiecare dintre noi. „Doi pești tineri înoată unul lângă altul și se întâlnesc, din întâmplare, cu un pește mai bătrân, care înota în sens invers; peștele bătrân le dă bineţe și le spune: «Bună dimineața, băieți. Cum e apa?»" E ceea ce le-a spus scriitorul David Foster Wallace unor studenți în 2005. „Cei doi pești tineri au înotat mai departe o vreme și, în cele din urmă, unul dintre ei privește către celălalt și spune: «Ce naiba este apa?»"

Apa sunt deprinderile, alegerile negândite și deciziile invizibile care ne înconjoară zi de zi - și care, doar privindu-le, devin vizibile din nou.

De-a lungul întregii sale vieți, William James a scris despre deprinderi și rolul lor central în dobândirea fericirii și a succesului. În cele din urmă, a dedicat acestui subiect un întreg capitol din capodopera sa *The Principles of Psychology*. Apa, a spus el, este cea mai potrivită analogie cu modul în care funcționează deprinderile. Apa „își sapă un canal, care crește tot mai larg și mai adânc; și, după ce a încetat să curgă, își reia, atunci când curge din nou, calea trasată de ea înainte".[31]

Acum știți cum să redirecționați acel făgaș. Acum aveți puterea de a înota.

Apendice
Un ghid al cititorului de utilizare a acestor idei

Lucrul dificil în studiul științei deprinderilor este faptul că, atunci când află despre acest domeniu de cercetare, majoritatea oamenilor doresc să știe formula secretă a schimbării rapide a oricărei deprinderi. Dacă savanții au descoperit cum funcționează aceste modele comportamentale, atunci este rațional să credem că trebuie să fi descoperit, de asemenea, și o rețetă de schimbare rapidă, nu-i așa?

De-ar fi atât de ușor.

Nu e vorba de faptul că nu există formule. Problema este că nu există o singură formulă de schimbare a deprinderilor. Sunt mii.

Indivizii și deprinderile diferă, așa că elementele specifice de diagnosticare și de schimbare a modelelor comportamentale din viața noastră diferă de la o persoană la alta și de la un comportament la altul. Renunțarea la țigări se deosebește de reducerea alimentației excesive, care este altceva decât modificarea modului de comunicare cu soțul sau soția, care se deosebește de modul în care vă stabiliți prioritățile la serviciu. În plus, deprinderile fiecărei persoane sunt impulsionate de pofte diferite.

În consecință, această carte nu conține o regulă. Mai degrabă, am sperat să ofer altceva: un cadru conceptual de înțelegere a modului în care funcționează deprinderile și un ghid pe baza căruia să se experimenteze modul în care ele se pot schimba.

Unele deprinderi pot fi uşor analizate şi influenţate. Altele sunt mai complexe şi mai încăpăţânate, necesitând un studiu prelungit. Iar în cazul altora, schimbarea este un proces care nu se încheie pe deplin niciodată.

Dar asta nu înseamnă că nu poate să aibă loc. Fiecare capitol din carte explică un aspect diferit al motivelor pentru care există deprinderile şi al modului în care funcţionează ele. Cadrul conceptual descris în acest apendice este o încercare de a distila, într-un mod cât se poate de elementar, tacticile de diagnosticare şi modelare a deprinderilor din viaţa noastră pe care le-au descoperit cercetătorii. Nu are intenţia de a fi atotcuprinzător. Este numai un ghid practic, un punct de start. Şi în asociere cu învăţămintele mai profunde din capitolele cărţii, este un manual care ne arată încotro să mergem în continuare.

Schimbarea poate să nu fie rapidă şi nu este întotdeauna facilă. Dar în timp şi cu efort, aproape orice deprindere poate fi remodelată.

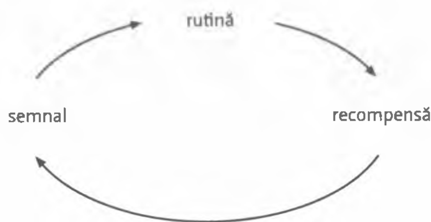
CADRUL CONCEPTUAL:

- Identificaţi rutina
- Experimentaţi recompensele
- Izolaţi semnalul
- Faceţi un plan

Pasul unu: identificaţi rutina

Cercetătorii de la MIT din capitolul 1 au descoperit în miezul oricărei deprinderi o buclă neurologică simplă, alcătuită din trei părţi: un semnal, o rutină şi o recompensă.

Ca să vă înţelegeţi propriile deprinderi, trebuie să identificaţi componentele buclelor voastre habitudinale. Odată ce aţi



diagnosticat bucla habitudinală a unui comportament particular, puteți căuta modalități de înlocuire a vechilor vicii cu niște rutine noi.

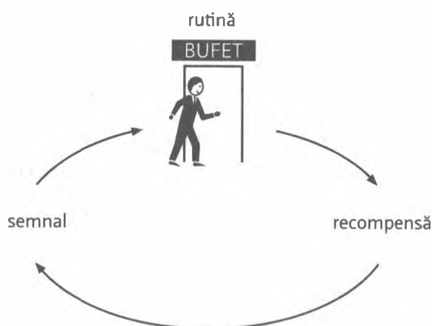
De exemplu, să zicem că aveți un obicei rău, așa cum aveam eu atunci când am început să mă documentez pentru această carte: în fiecare după-amiază mergeam la bufet și cumpăram o prăjitură cu ciocolată. Să zicem că această deprindere v-a făcut să luați niște kilograme în plus. De fapt, să presupunem că acest obicei v-a făcut să vă îngrășați cu exact patru kilograme și că soția a făcut unele comentarii tăioase. Ați încercat să vă siliți să încetați - ați mers până acolo încât ați lipit pe computer un bilețel pe care scria *gata cu prăjiturile.*

Dar în fiecare după-amiază reușiți să treceți cu vederea bilețelul, vă ridicați, vă îndreptați spre bufet, cumpărați o prăjitură și, în timp ce flecăriți cu colegii în jurul casei de marcat, o mâncați. Vă simțiți bine, după care vă simțiți rău. Mâine, vă promiteți, veți aduna puterea de voință de a rezista ispitei. Mâine va fi altfel.

Dar mâine deprinderea pune din nou stăpânire pe voi.

Cum începeți să diagnosticați și, pe urmă, să modificați acest comportament? Descoperind bucla habitudinală. Și primul pas este să identificați rutina. În scenariul cu prăjitura - la fel ca și în cazul majorității deprinderilor - rutina este aspectul cel mai evident: este comportamentul pe care doriți să-l schimbați. Rutina voastră este că vă ridicați de la birou

după-amiaza, mergeți până la bufet, cumpărați o prăjitură cu ciocolată și o mâncați în timp ce flecăriți cu prietenii. Așadar, iată ce introduceți în buclă:



Mai departe, câteva întrebări mai puțin evidente: care este semnalul declanșator al acestei rutine? Foamea? Plictiseala? Nivelul scăzut al glicemiei? Aveți nevoie de o pauză înainte de a vă apuca de rezolvarea unei alte sarcini?

Și care este recompensa? Însăși prăjitura? Schimbarea peisajului? Abaterea temporară a atenției? Socializarea cu colegii? Sau explozia de energie care însoțește acea infuzie de zahăr?

Ca să răspundeți, trebuie să experimentați puțin.

Pasul doi: experimente legate de recompensă

Recompensele sunt puternice pentru că satisfac poftele. Dar frecvent nu suntem conștienți de poftele care ne propulsează comportamentele. Când echipa de marketing de la Febreze a descoperit că mulțimea consumatoarelor doreau un miros proaspăt la sfârșitul ritualului de curățenie, de exemplu, au descoperit o dorință despre care nimeni nu știuse anterior că

există. Se ascundea într-un loc foarte vizibil. Majoritatea poftelor sunt de acest tip: evidente retrospectiv, dar incredibil de greu de sesizat atunci când suntem stăpâniți de ele.

Ca să înțelegem care pofte dirijează anumite deprinderi, este util să experimentăm diferite recompense. Poate să dureze câteva zile, o săptămână sau și mai mult. În această perioadă, nu trebuie să simțiți nicio presiune de a face o schimbare reală – gândiți-vă că sunteți un savant în faza de colectare a datelor.

În prima zi de experimente, când simțiți nevoia de a merge la bufet și de a cumpăra o prăjitură, modificați rutina în așa fel încât să vă ofere o recompensă diferită. De exemplu, în loc să mergeți la bufet, ieșiți afară, plimbați-vă pe străzile din jur și apoi reveniți la birou fără să fi mâncat nimic. În ziua următoare, mergeți la bufet și cumpărați o gogoașă sau un baton dulce și mâncați la birou. A doua zi, mergeți la bufet, cumpărați un măr și mâncați-l în timp ce stați de vorbă cu prietenii voştri. Pe urmă, încercați o ceașcă de cafea. Apoi, în loc să mergeți la bufet, plimbați-vă cu amicii de la birou şi bârfiţi câteva minute, după care vă întoarceți la birou.

Înțelegeți ideea. Ceea ce alegeți să faceți *în loc* să cumpărați o prăjitură nu are importanță. Ideea este să testați diferite ipoteze ca să stabiliți ce poftă vă declanșează rutina. Poftiți prăjitura ca atare sau o pauză în timpul lucrului? Dacă poftiți prăjitura, o faceți pentru că vă este foame? (În acest caz, mărul poate fi o soluție la fel de bună.) Sau pentru că doriți explozia de energie pe care o oferă prăjitura? (Atunci și cafeaua este suficientă.) Sau mersul la bufet este o scuză pentru socializare, iar prăjitura este doar o scuză convenabilă? (Dacă aşa stau lucrurile, a merge până în biroul cuiva și a bârfi câteva minute ar trebui să vă satisfacă pofta.)

În timp ce testați patru sau cinci recompense diferite, puteți folosi un vechi truc de căutare a modelelor comportamentale:

după fiecare activitate, notați pe o bucățică de hârtie primele trei lucruri care vă vin în minte când vă întoarceți la biroul vostru. Pot fi emoții, gânduri răzlețe, reflecții asupra modului în care vă simțiți sau numai primele trei cuvinte care vă trec în cap.



Pe urmă, fixați alarma de pe ceas ori de pe computer să sune peste cincisprezece minute. După ce sună, întrebați-vă: mai poftiți prăjitura?

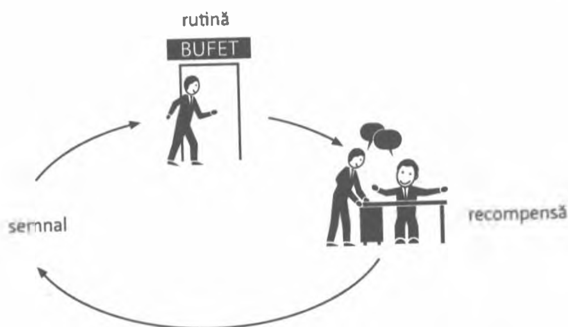
Motivul pentru care este important să notați trei lucruri – chiar dacă sunt cuvinte fără sens – este dublu. În primul rând, forțează o conștientizare momentană a ceea ce gândiți sau simțiți. Așa cum Mandy, fata din capitolul 3 care își rodea unghiile, purta mereu la ea un carnețel plin de remarci amestecate, care să o forțeze să își conștientizeze poftele habitudinale, tot astfel notând trei lucruri, sunteți forțați să aveți un moment de atenție. În plus, studiile arată că, scriind câteva cuvinte, vă ajută să vă amintiți mai târziu ce gândeați în acel moment. La sfârșitul experimentului, când vă revedeți notițele, va fi mult mai ușor să vă amintiți ce gândeați și ce simțeați în exact acea clipă, întrucât cuvintele pe care le-ați mâzgălit vor declanșa un val de amintiri.

Și de ce alarma după cincisprezece minute? Pentru că ideea acestor teste este să determine recompensa pe care o poftiți. Dacă, peste cincisprezece minute după ce ați mâncat o gogoașă, *încă* mai simțiți nevoia imperioasă de a vă ridica și de a merge

la bufet, atunci deprinderea voastră nu este motivată de pofta de zahăr. Dacă, după ce ați bârfit la biroul unui coleg, tot mai doriți o prăjitură, atunci nevoia de contacte interumane nu este ceea ce vă impulsionează comportamentul.

Pe de altă parte, dacă cincisprezece minute după ce ați flecărit cu un prieten, vă este ușor să vă întoarceți la lucru, atunci ați identificat recompensa - distragerea temporară a atenției și socializarea - pe care deprinderea voastră căuta să o dobândească.

Experimentând diferite recompense, puteți izola ceea ce poftiți *realmente*, fapt esențial în remodelarea deprinderii.



Odată ce ați descoperit rutina și recompensa, mai rămâne să identificați semnalul declanșator.

Pasul trei: identificați semnalul

În urmă cu un deceniu, un psiholog de la University of Western Ontario a încercat să răspundă la o întrebare care i-a zăpăcit ani de zile pe specialiștii în științe sociale: de ce unii martori ai unor crime nu-și amintesc precis ceea ce au văzut, în vreme ce alții le memorează cu exactitate?

Amintirile martorilor oculari sunt, desigur, incredibil de importante. Şi totuşi, studiile arată că frecvent martorii oculari îşi amintesc deformat ceea ce au văzut. Ei insistă că hoţul era un bărbat, de exemplu, deşi purta o fustă; sau că o crimă a avut loc pe înserat, deşi rapoartele poliţiei spun că s-a petrecut la ora 2:00 după-amiază. Alţi martori oculari, pe de altă parte, îşi pot aminti infracţiunile la care au asistat cu o precizie aproape perfectă.

Zeci de studii au examinat acest fenomen, încercând să stabilească de ce unii oameni sunt nişte martori oculari mai buni decât alţii. Cercetătorii au emis diferite teorii, socotind că unii oameni posedă, pur şi simplu, o memorie mai bună sau că o infracţiune care survine într-un loc familiar este mai uşor de ţinut minte. Dar aceste teorii nu se confirmă atunci când sunt testate – oameni cu memorii solide ori slabe sau unii mai mult sau mai puţin familiarizaţi cu scena unei crime erau la fel de susceptibili să îşi amintească deformat ceea ce s-a întâmplat.

Cercetătoarea de la University of Western Ontario a optat pentru o abordare diferită. Ea s-a întrebat dacă nu cumva psihologii greşeau concentrându-se pe ceea ce au spus investigatorii şi martorii, în loc să urmărească mai degrabă *cum* au spus. Ea a presupus că existau indicii subtile care influenţau procesul de interogare. Dar când a urmărit un lung şir de înregistrări video ale interviurilor luate martorilor, căutând aceste indicii, nu a putut să remarce nimic. Era atât de multă activitate în fiecare interviu – toate expresiile faciale, modalităţile variate în care erau puse întrebările, fluctuaţiile emoţionale – încât nu a reuşit să depisteze niciun model.

Atunci a avut o idee: a făcut o listă cu doar câteva elemente asupra cărora să se concentreze – tonul anchetatorului, expresiile faciale ale martorului şi cât de aproape stăteau unul de

celălalt martorul și anchetatorul. Pe urmă a eliminat orice informații care i-ar fi distras atenția de la aceste elemente. A închis sonorul televizorului, astfel că în loc să audă cuvinte, tot ceea ce putea să perceapă era tonul vocii anchetatorului. A acoperit fața anchetatorului cu o coală de hârtie, astfel că nu putea să vadă decât expresiile faciale ale martorilor. A pus pe ecran o bandă de hârtie ca să măsoare distanța dintre ei.

De cum a început să studieze aceste elemente specifice, modelele au ieșit la iveală. A văzut că martorii care își aminteau faptele deformate erau interogați, de obicei, de polițiști care foloseau un ton amabil și amical. Când martorii zâmbeau mai mult ori stăteau mai aproape de persoana care punea întrebările, era mai probabil ca amintirile lor să fie eronate.

Cu alte cuvinte, atunci când semnalele ambientale spuneau „suntem prieteni" - un ton amabil, o figură zâmbitoare - era mai probabil ca martorii să își amintească deformat cele petrecute. Poate din cauză că, subconștient, acele semnale amicale declanșau o deprindere de a-i face pe plac anchetatorului.

Dar importanța acestui experiment este aceea că aceleași înregistrări fuseseră vizionate de zeci de alți cercetători. O mulțime de oameni inteligenți văzuseră aceleași modele comportamentale, dar niciunul nu le-a remarcat înainte. Fiindcă erau *prea multe* informații pe fiecare înregistrare ca să se vadă un indiciu subtil.

Totuși, odată ce psihologul a decis să se concentreze numai pe trei categorii de comportamente și să elimine informațiile neesențiale, modelele au ieșit la iveală.

Viețile noastre decurg la fel. Semnalele care declanșează deprinderile noastre sunt atât de greu de identificat pentru că există atât de multe informații care ne bombardează în timp ce se desfășoară comportamentele noastre. Întrebați-vă: luați zilnic micul dejun într-un anumit moment fiindcă vă este foame?

Sau fiindcă ceasul arată 7:30? Sau deoarece copiii au început să mănânce? Sau pentru că v-ați îmbrăcat și atunci se activează deprinderea de a lua micul dejun?

Când virați automat la stânga în timp ce mergeți cu mașina la serviciu, ce declanșează acel comportament? Un semn de circulație? Un anumit copac? Cunoașterea faptului că acesta este, de fapt, traseul corect? Toate laolaltă? Când vă duceți copilul cu mașina la școală și descoperiți că, din neatenție, ați intrat pe drumul spre serviciu – în loc să vă îndreptați spre școală – ce a cauzat greșeala? Care a fost semnalul care a declanșat deprinderea „conduci spre serviciu" în locul modelului comportamental „conduci spre școală"?

Pentru identificarea unui semnal în mijlocul zgomotului, putem folosi același sistem ca și psihologul: identificarea de la început a categoriilor de comportamente care să fie cercetate atent pentru a vedea niște modele. Din fericire, știința ne dă un ajutor în această privință. Experimentele au arătat că aproape toate semnalele habituale se încadrează într-una din următoarele cinci categorii:

Loc
Timp
Stare emoțională
Ceilalți oameni
Acțiunea imediat precedentă

Așa că dacă încercați să înțelegeți semnalul deprinderii „mers la bufet și cumpărat o prăjitură cu ciocolată", notați cinci lucruri în momentul în care simțiți că vă atacă pofta (acestea sunt însemnările mele din perioada în care încercam să îmi diagnostichez deprinderea):

Unde te afli? (stau la biroul meu)
Cât e ceasul? (3:36 p.m.)
Care îți este starea emoțională? (plictisit)
Cine mai e prin preajmă? (nimeni)
Ce acțiune a precedat pofta? (am răspuns la un e-mail)

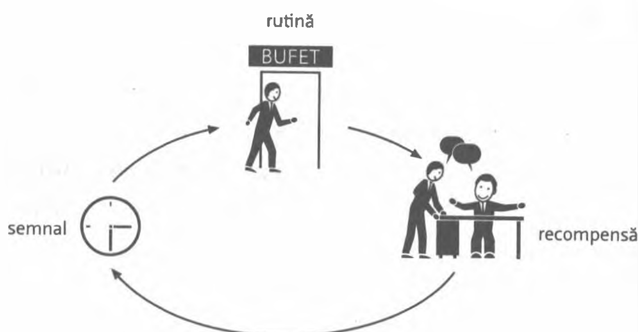
A doua zi:

Unde te afli? (mă întorc de la xerox)
Cât e ceasul? (3:18 p.m.)
Care îți este starea emoțională? (fericit)
Cine mai e prin preajmă? (Jim de la Sport)
Ce acțiune a precedat pofta? (am făcut o fotocopie)

A treia zi:

Unde te afli? (în sala de ședințe)
Cât e ceasul? (3:41 p.m.)
Care îți este starea emoțională? (obosit, incitat de proiectul la care lucrez)
Cine mai e prin preajmă? (editori care participă la ședință)
Ce acțiune a precedat pofta? (m-am așezat pentru că ședința urma să înceapă)

După trei zile, era destul de clar ce semnal declanșa deprinderea mea legată de prăjitură – îmi era poftă de o gustare într-un anumit moment al zilei. Mi-am dat seama încă din pasul al doilea că nu foamea declanșa comportamentul meu. Recompensa pe care o căutam era o distragere temporară a atenției – în genul celei pe care o obții bârfind cu un amic. Iar deprinderea, o știu acum, se declanșa între orele 3:00 și 4:00.



Pasul patru: faceți un plan

Odată ce ați descoperit bucla voastră habitudinală – ați identificat recompensa care vă impulsionează comportamentul, semnalul care îl declanşează şi rutina ca atare – puteţi începe să modificați comportamentul. Puteţi să adoptaţi o rutină mai bună planificând semnalul şi alegând un comportament care vă oferă recompensa pe care o râvniți. Aveți nevoie de un plan.

În prolog, am aflat că o deprindere este o alegere pe care o facem în mod deliberat într-un anumit moment, după care nu ne mai gândim la ea, dar continuăm să facem acelaşi lucru, adeseori zi de zi.

Altfel spus, o deprindere este o formulă pe care creierul o urmează automat: când văd SEMNALUL, voi executa RUTINA ca să obţin RECOMPENSA.

Ca să reproiectăm acea formulă, trebuie să începem prin a alege din nou. Şi, conform unui mare număr de studii, cel mai facil mod de a face acest lucru este să avem un plan. În psihologie, aceste planuri sunt cunoscute drept „intenții de implementare".

Luați, de exemplu, obiceiul meu legat de prăjitura-de-după-amiază. Folosind acest cadru conceptual, am aflat că semnalul meu era, cu aproximație, ora 3:30 după-masă. Știam că rutina mea era să merg la bufet, să cumpăr o prăjitură și să flecăresc cu prietenii. Și, prin experimentare, am aflat că, în realitate, nu pofteam prăjitura – mai degrabă era un moment de relaxare și oportunitatea de a socializa.

Așa că am scris un plan:

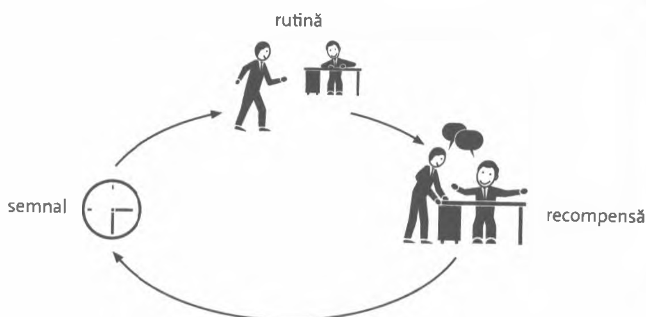
La 3:30, în fiecare zi, voi merge în biroul unui prieten
și vom sta de vorbă timp de 10 minute.

Ca să fiu sigur că nu uit să fac acest lucru, am pus alarma ceasului să sune la 3:30.

Nu a dat rezultate imediat. Au fost zile în care am fost prea ocupat și am ignorat alarma, după care am cedat ispitei. Alteori mi se părea că îmi dă prea multe bătăi de cap să găsesc un prieten dornic de palavre – era mai ușor să iau o prăjitură, așa că m-am lăsat biruit de poftă. Dar în zilele în care mi-am respectat planul – când am auzit alarma, m-am forțat să merg în biroul unui amic și să stau de vorbă zece minute – am descoperit că sfârșeam ziua de lucru simțindu-mă mai bine. Nu fusesem la bufet, nu mâncasem prăjitura și m-am simțit bine. În cele din urmă, a devenit un gest automat: când suna alarma, găseam un prieten și terminam ziua cu un mic, însă real sentiment de reușită. După câteva săptămâni, abia dacă mă mai gândeam la rutină. Iar când nu am reușit să găsesc pe cineva cu care să stau la palavre, am mers la bufet, am luat un ceai și l-am băut cu prietenii.

Toate astea s-au petrecut în urmă cu șase luni. Nu mai am ceasul – l-am pierdut la un moment dat. Dar pe la 3:30, în fiecare zi, fără să fiu atent, mă ridic de la birou, mă uit de jur-împrejur

prin sala departamentului de ştiri, căutând pe cineva cu care să stau de vorbă, petrec zece minute bârfind despre ultimele noutăţi, după care mă întorc la biroul meu. Totul se petrece aproape fără să mă gândesc la ceea ce fac. A devenit o deprindere.



Evident, modificarea unor deprinderi poate fi mai dificilă. Dar acest cadru conceptual este un punct de plecare. Uneori, schimbarea durează mult. Uneori necesită experimente şi eşecuri repetate. Dar odată ce aţi înţeles cum operează o deprindere – odată ce diagnosticaţi semnalul, rutina şi recompensa – căpătaţi putere asupra ei.

Mulțumiri

Toată viața am avut norocul nemeritat de a lucra cu oameni mai talentați decât mine, cărora le-am furat înțelepciunea și eleganța, pe care le-am prezentat ca și cum mi-ar fi aparținut.

Acesta este motivul pentru care citiți această carte și pentru care sunt atât de mulți cei cărora trebuie să le mulțumesc.

Andy Ward a cumpărat drepturile pentru *Puterea obișnuinței* chiar înainte de-a fi luat în primire postul de redactor de carte la Random House. Pe atunci, nu știam că este un editor amabil, generos și uimitor – stupefiant – de talentat. Auzisem de la niște prieteni că le înnobilase scriitura și că îi ținuse de mână cu atâta grație încât aproape că uitaseră atingerea lui. Dar am socotit că exagerau, fiindcă mulți dintre ei obișnuiau să bea în acea perioadă. Dragă cititorule: este întru totul adevărat. Modestia lui Andy, răbdarea sa și – mai presus de toate – străduința lui de a fi un bun prieten fac pe oricine din preajma lui să își dorească a fi un om mai bun. Această carte este tot atât de mult a lui pe cât este a mea și sunt recunoscător pentru că am avut șansa de a-l cunoaște, de a lucra cu el și de a învăța de la el. În egală măsură, sunt extrem de îndatorat unei zeități obscure care m-a purtat spre Random House, unde am beneficiat de înțeleapta îndrumare a lui Susan Kamil, de conducerea Ginei Centrello, precum și de sfaturile oferite și de eforturile depuse de Avideh Bashirrad, Tom Perry, Sanyu Dillon, Sally Marvin, Barbara Fillon, Maria Braeckel, Erika Greber și mereu răbdătoarea Kaela Myers.